

Bicher Thomas

Interne Kommunikation
als Instrument der Mitarbeitermotivation

eingereicht als

DIPLOMARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Wr. Neustadt 2011

Erstprüfer: Prof. Dr. Andreas Hollidt

Zweitprüfer: Prof. Mag. Erich Greistorfer

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

BIBLIOGRAPHISCHE BESCHREIBUNG:

Bicher, Thomas:

Interne Kommunikation als Instrument der Mitarbeitermotivation – 2011 – 81 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit 2011

REFERAT:

Interne Kommunikation und Mitarbeitermotivation wurden in den letzten Jahren zu einem sehr großen Thema in Fachzeitschriften und Fachbüchern. Die Unternehmen haben festgestellt, dass die Mitarbeiter einen höheren Stellenwert haben, als ihnen in den letzten Jahren zugewiesen wurde. Dies bedeutet natürlich, dass der Mitarbeiter nicht nur zur Arbeit gehen soll, um sein Leben mit dem daraus resultierenden Gehalt bestreiten zu können, sondern er soll mit Freude an die Arbeit herangehen.

Dieser Punkt kann natürlich nicht in die Mitarbeiter einprogrammiert werden wie in moderne Produktionsmaschinen, nein, das ist ein Prozess, bei dem alle Schichten in der Firma gefordert sind.

In der Zeit, in der wir leben, wo die produzierende Welt immer mehr zusammenrückt, sich jeder Technologien kaufen kann, ist es umso wichtiger, nicht nur Mitarbeiter zu haben, sondern ein Team welches sich mit den Zielen der Firma identifiziert.

In dieser Arbeit sollen Möglichkeiten aufgezeigt werden, welche es vielleicht erleichtern, ein solches Betriebsklima zu schaffen, wie es beschrieben wurde.

Sicher ist es ein längerer Prozess, bei dem auch die gesamte Firmenleitung dahinterstehen und auch nach diesem Prozess leben muss.

Denn dieses Betriebsklima darf oder kann sich nicht auf einzelne Ebenen beschränken, denn so würde auch nicht der gewünschte Erfolg erzielt werden.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	VI
----------------------------	----

Tabellenverzeichnis.....	VII
--------------------------	-----

1.	Vorwort.....	1
2.	Motivation.....	2
2.1	Definition.....	2
2.1.1	Motiv.....	2
2.1.2	Motivation.....	3
2.1.3	Intrinsische Motivation.....	5
2.1.4	Extrinsische Faktoren.....	5
2.2	Inhaltstheorien der Motivation	5
2.2.1	Die Bedürfnispyramide nach Maslow	6
2.2.2	ERG-Theorie von Alderfer.....	9
2.2.3	Zwei-Faktor-Theorie von Herzberg	10
2.2.4	Theorie der gelernten Bedürfnisse nach McClelland	13
3.	Kommunikation	16
3.1	Arten der internen Kommunikation	16
3.1.1	Formelle interne Kommunikation	16
3.1.2	Informelle interne Kommunikation.....	17

3.2	Medien der innbetrieblichen Kommunikation.....	17
3.2.1	Klassische Medien	17
3.2.1.1	Mitarbeitergespräch.....	17
3.2.1.2	Der wöchentliche Jour Fixe	18
3.2.1.3	Mitarbeiterzeitung	20
3.2.1.4	Veranstaltungen	24
3.2.1.5	Schwarzes Brett	26
3.2.2	Elektronische Medien:.....	28
3.2.2.1	E-Mails	28
3.2.2.2	Intranet	35
3.2.2.3	Elektronische Mitarbeiterportale	38
4.	Messbarkeit der internen Kommunikation.....	49
5.	Konzepte für interne Kommunikation in Klein- und Mittelbetrieben	68
5.1	Mission	69
5.2	Unternehmensziele.....	70
5.3	Kommunikations-Controlling.....	72
6.	Fazit	78
7.	Literaturverzeichnis.....	79
8.	Internetquellen	80
9.	Eidesstattliche Erklärung	81

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 01: Maslows Bedürfnishierarchie	7
Abbildung 02: Qualität-Quantität-Matrix	51
Abbildung 03: Stakeholder	53
Abbildung 04: Balanced Scorecard	55
Abbildung 05: Wirkungsebenen der internen Kommunikation.....	60
Abbildung 06: Vergleich der Wirkungsebenen Werbung-PR- Interne Kommunikation.....	61
Abbildung 07: Eckpunkte der Gestaltung der internen Kommunikation.....	68
Abbildung 08: Regelkreis des Kommunikations-Controllings...	73

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Leitideen der internen Kommunikation	72
Tabelle 2: Beurteilungsschema für interne Unternehmenskommunikation	76

1. Vorwort

Interne Kommunikation und Mitarbeitermotivation wurden in den letzten Jahren zu einem sehr großen Thema in Fachzeitschriften und Fachbüchern. Die Unternehmen haben festgestellt, dass die Mitarbeiter einen höheren Stellenwert haben, als ihnen in den letzten Jahren zugewiesen wurde. Dies bedeutet natürlich, dass der Mitarbeiter nicht nur zur Arbeit gehen soll, um sein Leben mit dem daraus resultierenden Gehalt bestreiten zu können, sondern er soll mit Freude an die Arbeit herangehen.

Dieser Punkt kann natürlich nicht in die Mitarbeiter einprogrammiert werden wie in moderne Produktionsmaschinen, nein, das ist ein Prozess, bei dem alle Schichten in der Firma gefordert sind.

In der Zeit, in der wir leben, wo die produzierende Welt immer mehr zusammenrückt, sich jeder Technologien kaufen kann, ist es umso wichtiger, nicht nur Mitarbeiter zu haben, sondern ein Team welches sich mit den Zielen der Firma identifiziert.

In dieser Arbeit sollen Möglichkeiten aufgezeigt werden, welche es vielleicht erleichtern, ein solches Betriebsklima zu schaffen, wie es beschrieben wurde.

Sicher ist es ein längerer Prozess, bei dem auch die gesamte Firmenleitung dahinterstehen und auch nach diesem Prozess leben muss.

Denn dieses Betriebsklima darf oder kann sich nicht auf einzelne Ebenen beschränken, denn so würde auch nicht der gewünschte Erfolg erzielt werden.

2. Motivation

Um die zentrale Frage: „Wie motiviere ich Mitarbeiter dauerhaft?“ beantworten zu können, ist es notwendig, sich mit den theoretischen Ansätzen, Definitionen, aber auch wirtschaftlichen Grundlagen dieser Thematik auseinanderzusetzen. Eine besondere Rolle haben dabei die unterschiedlichen Motivationstheorien, welche es uns vielleicht ermöglichen, Einsicht in das menschliche „Wie“ und „Warum“ des Handelns zu geben. Das Motiv, die Motivation und die Handlung lassen sich hier als Problemgebiet abgrenzen.

2.1 Definition

2.1.1 Motiv

Motiv kommt aus dem lateinischen „movere“ und bedeutet „bewegen“¹.

In der Psychologie ist ein Motiv eine relativ stabile Persönlichkeitseigenschaft, die beschreibt, wie wichtig einer Person eine bestimmte Art von Zielen ist.

„Seit etwa der Mitte des 20. Jahrhunderts ist der Begriff des Motivs vom Begriff der Motivation zu unterscheiden, die als variable, zu einem bestimmten Zeitpunkt bestehende Handlungsbereitschaft definiert ist.“²

„Ein Motiv ist ...“ nach Hentze „... eine isolierte Verhaltensbereitschaft, die latent vorhanden und zunächst noch nicht aktualisiert ist“. „... Ein Motiv wird somit als ein Mangelzustand erlebt, der dann zum Handeln führt, wenn einerseits das Wissen vorhanden ist, dass ein bestimmtes Verhalten den Mangelzustand beseitigt, und zum anderen die subjektive Einschätzung besteht, dass bei den gegebenen Anreizbedin-

¹ vgl. www.wikipedia.de

² vgl. www.wissen.de

gungen der Umwelt ein bestimmtes Verhalten zur Beseitigung eben dieses Mangels führt“. „ ... Ein Motiv stellt die inhaltliche Ausprägung eines Bedürfnisses im Hinblick auf ein anzustrebendes Ziel“ dar. „ ... Die Intensität eines Motivs bleibt im Zeitablauf nicht konstant, sondern schwankt in der Regel zwischen einem Mangelzustand und der Sättigung hin und her. Motive werden im Laufe der Sozialisation“ gebildet und etablieren sich „ ... mit der Zeit als relativ stabile Werte“. Motive sind die Beweggründe des menschlichen Verhaltens, sozusagen die Triebfeder Persönlichkeit, die bei entsprechender Stimulation das Denken und Handeln bestimmt. „ ... Um diese Motive [nun] zu aktualisieren, ist eine Motivation notwendig“.

Es gibt eine Vielzahl von Begriffen, die synonym zu dem Begriff *Motiv* verwendet werden wie Trieb, Instinkt, Wunsch, Verlangen, Lust. Es gibt aber auch Begriffe, die man klar und deutlich abgrenzen muss – wie der Begriff *Bedürfnis*³.

2.1.2 Motivation

„Eine sehr einfache Definition von *Motivation*, die auch in der Literatur als unzureichend bezeichnet wird, lautet: „ ... *People who are motivated exert a greater effort to perform than those who are not motivated.*“

Eine aussagekräftigere Definition lautet: „ ... *Unter Motivation versteht man die Aktivierung oder Erhöhung der Verhaltensbereitschaft eines Menschen, bestimmte Ziele, welche auf eine Bedürfnisbefriedigung ausgerichtet sind, zu erreichen.*“

Um Menschen motivieren zu können, muss man also deren (latente) Bedürfnisse und Motive kennen und sie durch geeignete Anreize aktivieren. Oder anders gesagt: „ ... *Aus latenten Motiven wird erst aktuelle Motivation, wenn subjektiv wirksame Situationsfaktoren dazu anregen.*“

„ ... *Motivation ist die Bereitschaft zum Handeln oder zu einem bestimmten Verhalten, das sich einstellt, wenn ein Motiv, z.B. durch äußere Anreize oder eigene Hoffnung, realisierbar erscheint.*“ In dieser Definition wird bereits darauf hingewiesen, dass ein Bedürfniszustand (Motiv) dann nicht als motivierend empfunden wird, wenn er (es) von der Person subjektiv als unerreichbar angesehen wird.

Michel Domsch definiert Motivation als „ ... *Sammelbegriff für Prozesse, ... die Bezug darauf nehmen, wie das Verhalten ausgelöst wird, durch welche Kraft es getrieben wird, wie es gesteuert wird, wie es aufhört, welche subjektiven Reaktionen während dieser Phasen im Organismus stattfinden.*“

Für Kück ist *Motivation der Antrieb, der auf Grund von Bedürfnissen entsteht.*

Vroom, der Begründer der Erwartungs-Wert-Theorie, definiert Motivation als „ ... *process governing choices made by persons ... among alternative forms of voluntary activity.*“

Die wohl vorsichtigste Definition ist bei Zimbardo P. G. zu finden: *Niemand hat je Motivation gesehen, genau wie nie jemand Lernen gesehen hat. Was wir sehen, durch systematische Beobachtung von Situationen, Reizen und Reaktionen, sind Veränderungen im Verhalten. Um diese beobachtbaren Veränderungen zu erklären oder zu rechtfertigen, ziehen wir indirekte Schlüsse über die ihnen zugrundeliegenden psychischen und physiologische Prozesse, Schlüsse, die unter dem Begriff Motivation zusammengefasst werden.*

Bei Comelli und von Rosenstiel ist folgender Versuch zu finden, den Begriff Motivation zu fassen: *Motivation - das weist auf Bewegung, auf Antrieb hin. Tatsächlich, Motivation bewegt uns zum Handeln - im Guten wie im Schlechten. Motivation sichert einen lang anhaltenden Einsatz der Kräfte und hilft, Müdigkeit und Erschöpfung zu überwinden. Sie richtet uns auf Ziele aus und hilft uns, ihnen selbst dann treu zu bleiben, wenn Ablenkungsreize uns vom Wege abziehen wollen. Motivation ist wesentlich dafür verantwortlich, dass wir auf dem Weg zum Ziel und bei einem Erreichen des Ziels dranghafte Anspannung, Unsicherheit, Vorfriede, Erfüllung, aber auch Angst oder Enttäuschung erleben können. Motivation bestimmt über die Richtung, die Intensität und die Dauer unseres Handelns.*

Nach reiflichen eigenen Überlegungen und kleinen Experimenten in meinem Bekanntenkreis schließe ich mich der Meinung Comellis und von Rosenstiels an, wenn sie meinen: *Motivation - das ist eigentlich Fachchinesisch. Das Wort ist allerdings in die Alltagssprache, zumindest in die Sprache des gebildeten Laien eingedrungen. Man versteht, was ein anderer ausdrücken möchte, der es benutzt. Dennoch entstehen*

³ <http://www.oocities.com/wallnerbrigitte/internePR.htm>

nicht selten Missverständnisse, wenn über Motivation gesprochen wird. Wortverwendung und Wortverständnis unterscheiden sich von Person zu Person." ⁴

2.1.3 Intrinsische Motivation

„Es kann grundsätzlich zwischen zwei Arten der Motivation unterschieden werden. Die Intrinsische Motivation beruht auf selbst bestimmten Faktoren, die jeder Einzelne für sich als wichtig erachtet. Typisch intrinsische Faktoren sind das Streben nach verantwortungsvollen und wichtigen Tätigkeiten, Entscheidungsfreiheiten, persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten und interessanten Arbeitsinhalten.“ ⁵

2.1.4 Extrinsische Faktoren

„Werden von Dritten (Vorgesetzten, Personalabteilung) mit dem Ziel vorgegeben, jemanden zu einem gewünschten Verhalten zu motivieren. Typische Beispiele sind Gehaltserhöhungen, Belobigungen, Beförderungen, aber auch Bestrafungen wie Gehaltsreduzierungen oder disziplinarische Maßnahmen.

In der Regel haben extrinsische Motivationsfaktoren einen stärkeren, aber kurzfristigeren Effekt, während intrinsische Faktoren eher langfristige Wirkung haben.“ ⁶

2.2 Inhaltstheorien der Motivation

Die Inhaltstheorien versuchen die Frage zu beantworten, wonach ein Mensch strebt, welche Motive in bestimmten Situationen wirksam werden und den Menschen zu einem bestimmten Verhalten veranlassen. In Bezug auf die Arbeitsmotivation versu-

⁴ <http://www.oocities.com/wallnerbrigitte/internePR.htm>

⁵ www.themanagement.de/HumanResources/Motivationstheorien.htm

⁶ www.themanagement.de/HumanResources/Motivationstheorien.htm

chen sie zu erklären, was einen Mitarbeiter im Rahmen der betrieblichen Leistungserstellung veranlasst, Arbeitsleistungen zu erbringen.⁷

Zu den wichtigsten Inhaltstheorien zählen die Bedürfnispyramide von Maslow, die ERG-Theorie von Alderfer, die Leistungsmotivationstheorie von McClelland sowie die Zwei-Faktor-Theorie von Herzberg.

2.2.1 Die Bedürfnispyramide nach Maslow

„Abraham Maslow (1908-1970) wies das Menschenbild der Ethologie (Vergleichende Verhaltenswissenschaft) und der Psychoanalyse zurück, denn das Verhalten von Tieren und das Verhalten von neurotischen Menschen sollte seiner Meinung nach nicht als zentraler Ausgangspunkt zur Erklärung menschlichen Verhaltens verwendet werden. Er war Vertreter und Mitbegründer der Humanistischen Psychologie.

Maslow ging davon aus, dass der Mensch von Natur aus gut ist und sich selbst entfaltet. Destruktivität, Sadismus, Grausamkeit sind nicht inhärent (also sie sind keine ureigenen menschlichen Bedürfnisse wie etwa bei Freud), sondern wesentliche Reaktionen auf Frustrationen unserer inhärenten Bedürfnisse.

Der Mensch wird in seinem Verhalten von hierarchisch strukturierten Bedürfnissen geleitet. Diese lassen sich als Pyramide darstellen, an deren Basis sich die **grundlegenden körperlichen Bedürfnisse** befinden, während an der Spitze das **Bedürfnis nach Selbstverwirklichung** steht, das aber erst dann verwirklicht werden kann, wenn alle grundlegenden Bedürfnisse befriedigt worden sind. Die Selbstverwirklichung, wie sie Maslow versteht, könnte mit einem mystischen Gipfelerlebnis verglichen werden: Der Mensch übersteigt seine eigenen Grenzen, wird eins mit der Menschheit und dem Kosmos. Aus Maslows Sicht hat er damit den Kern der Existenz überhaupt erreicht. Diese Selbstverwirklichung basiert auf einem persönli-

⁷ Vgl. Hentze, Kammel, Lindert: Personalführungslehre, Verlag Paul Haupt, Wien 1997, S. 124.

chen Wachstum durch die Erfüllung eines Lebensauftrags, der in der Entfaltung der eigenen Kreativität liegen kann wie im selbstlosen Einsatz für eine gerechte Sache.

Ein Bedürfnis kommt zustande durch einen Mangel bestimmter Elemente in der Umwelt. Dieser Mangel wird vom Individuum als Spannung empfunden,

./ im **physiologischen** Sinn als Mangelzustand im Organismus (Hunger, Durst) bzw.

./ im **psychologischen** Sinn als Mangel an bestimmten Verhaltenskontakten (Erfolgserlebnisse, Zuneigung, Liebe, Schutz, Geborgenheit)

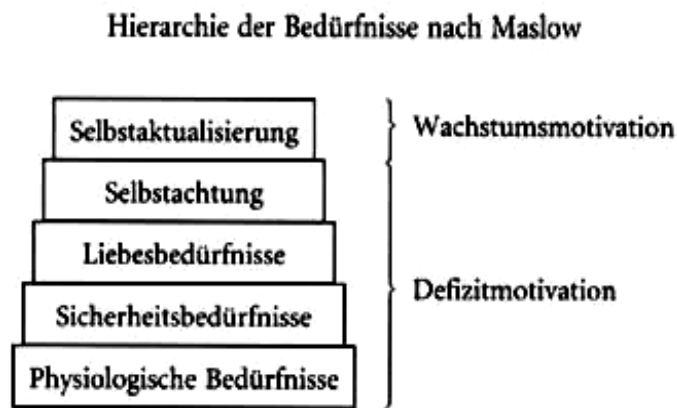


Abbildung 1: Maslows Bedürfnishierarchie

Quelle : <http://arbeitsblaetter.stang-taller.at/MOTIVATION/Beduerfnisse.shtml>

./ **Physiologische Bedürfnisse:** Die wichtigsten sind Hunger, Durst und Sexualität. Wenn diese konstant befriedigt werden, verlieren sie an Bedeutung.

./ **Sicherheitsbedürfnisse:** Bedürfnis nach Sicherheit, Stabilität, Ordnung, Schutz, Freiheit von Angst und Chaos, Struktur, Ordnung, Gesetz. Wenn die physiologischen Bedürfnisse befriedigt sind, die Sicherheitsbedürfnisse aber nicht, bestimmen diese weitgehend unser Verhalten. Menschen wünschen sich eine vorhersagbare Welt, Inkonsistenz und Ungerechtigkeit verunsichern sie.

./ **Zugehörigkeits- und Liebesbedürfnisse:** Ergebnisse soziologischer Studien bestätigen die negativen Auswirkungen von Entwurzelung aus Bezugsgruppen (Wegzug der Familie in einen anderen Ort; Auflösung der Familie z.B. durch Scheidung; Emigration, Aussiedler)

./ **Wertschätzungs- und Geltungsbedürfnis:** Das Bedürfnis umfasst zum einen den Wunsch nach Stärke, Leistung und Kompetenz, zum anderen das Bedürfnis nach Prestige, Status, Ruhm und Macht. Darauf gründet sich das Selbstwertgefühl eines Menschen.

./ **Bedürfnis nach Selbstverwirklichung (Wachstumsbedürfnis, Selbstaktualisierung):** Damit spricht Maslow das Streben nach der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit an. Die Effekte dieses Strebens sind von Person zu Person sehr unterschiedlich. Es zeigt sich darin eine *Vorwärtstendenz* im menschlichen Wesen. Der Mensch drängt danach, die Einheit seiner Persönlichkeit zu erleben, er ist auf der Suche nach Wahrheit. Er drängt nach *vollem Sein* Heiterkeit, Freundlichkeit, Mut, Ehrlichkeit, Liebe, Güte...

Die ersten vier Bedürfnisse nennt Maslow auch **Defizitbedürfnisse**, da bei Nichtbefriedigung ungünstige Folgen zu erwarten sind (z.B. Krankheit) und ein Gefühl der Entbehrung hervorrufen. Bedürfnisse stehen untereinander in folgender Beziehung: Wenn ein Bedürfnis erfüllt ist, tritt das nächsthöhere an seine Stelle. Je höher das Bedürfnis, desto später entsteht es in der Entwicklung einer Person, sodass man bei Erwachsenen in der Regel komplexere Bedürfnisstrukturen feststellen kann. Je höher das Bedürfnis, desto weniger wichtig ist es für das reine Überleben, denn es kann leichter aufgeschoben werden, es wird als weniger drängend erlebt und kann auch ganz verschwinden.

Ein Individuum, dessen Verhalten durch höhere Bedürfnisse bestimmt ist (das setzt voraus, dass alle grundlegenden Bedürfnisse befriedigt sind), ist seltener krank, schläft besser und lebt länger. Die Befriedigung höherer Bedürfnisse führt weg von psychopathologischen Erscheinungen (psychischen Krankheiten) und ist damit ein wichtiger Schutzfaktor für Gesundheit. Höhere Bedürfnisse werden sozial höher bewertet. Das Befolgen und die Befriedigung höherer Bedürfnisse haben positive soziale Konsequenzen (Loyalität, Freundlichkeit...).“⁸

⁸ <http://www.arbeitsblaetter.stangl-taller.at/MOTIVATION/Beduerfnisse.shtml>

2.2.2 **ERG-Theorie von Alderfer**

„Die **ERG-Theorie** von Clayton Alderfer ist eine Bedürfnistheorie im Hinblick auf die Bedürfnisse von Mitarbeitern im Unternehmen. Sie ist eine Weiterentwicklung der Theorie von Maslow und unterscheidet als Bedürfnisklassen:

- Existenzbedürfnisse (Existence needs) Existence - die Existenzbedürfnisse, die sowohl physiologische, finanzielle als auch nichtfinanzielle Be- und Entlohnungen sowie die Arbeitsbedingungen umfassen.
- Beziehungsbedürfnisse (Relatedness needs) Relatedness – die Beziehungsbedürfnisse, die sowohl Maslows ‚soziale‘ Bedürfnisse der Zugehörigkeit und der Zuneigung als auch die Bedürfnisse der Achtung und Wertschätzung umfassen.
- Wachstumsbedürfnisse (Growth needs) Growth - die Wachstums- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse, die das Streben der Person nach Selbstverwirklichung und Produktivität umfassen.

Es gelten dabei die Dominanzprinzipien:

- Die Befriedigung von Bedürfnissen auf einer höheren Ebene wird erst dann angestrebt, wenn die Bedürfnisse auf allen unteren Ebenen bis zu einem gewissen Mindestmaß befriedigt sind (Befriedigungs-Progressions-Hypothese).
- Ein nicht erfülltes Bedürfnis wird dominant (Frustrations-Hypothese).
- Ein nicht befriedigtes Bedürfnis führt dazu, dass ein hierarchisch nachgeordnetes Bedürfnis relevant wird (Frustrations-Regressions-Hypothese).
- Ein befriedigtes Bedürfnis führt dazu, dass ein Bedürfnis auf einer höheren Ebene dringlich wird (Befriedigungs-Progressions-Hypothese).

Laut Alderfer sind die Darstellungen von Maslow und Reiss nicht falsch, sie drücken nur nicht das im wirklichen Leben die Menschen Bestimmende geeignet aus.

Alderfer unterteilt Bedürfnisse nach Natur- und Kulturbedürfnissen oder nach absoluten und relativen Bedürfnissen. Absolute oder Naturbedürfnisse sind von den gesellschaftlichen Verhältnissen, von der Entwicklung des Menschen und somit von seinem Willen weitgehend unabhängig. Dazu gehört die Befriedigung von Hunger und Durst, der Schutz gegen Witterung durch Kleidung und Wohnung sowie die Erfüllung der Selbsterhaltungs- und Arterhaltungsinstinkte, wie der Sexualtrieb und die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft sowie der Schutz der eigenen Person und der Gemeinschaft (Familie/Sippe/Stamm/Volk). Auch das Erreichen von Macht, also Führung anderer Menschen, genauso wie das dazugehörige Gegenstück, die Unterwürfigkeit gehören als Funktionselemente einer jeden Gesellschaft naturgegeben dazu. Alle darüber hinausgehenden Bedürfnisse sind relativ, also kulturabhängig. Sie sind aber nicht nur abhängig von dem Entwicklungsstand einer Gesellschaft, sondern in gleichem Umfang von der Position innerhalb dieser Gesellschaft. Genauso sind sie abhängig von der natürlichen Umwelt und in ganz besonderer Weise von den zwischenmenschlichen Beziehungen.“⁹

2.2.3 **Zwei-Faktor-Theorie von Herzberg**

„Die **Zwei-Faktoren-Theorie** (auch Motivator-Hygiene-Theorie) von Frederick Herzberg ist eine Theorie zur Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. Zufriedenheit und Unzufriedenheit stellen hier nicht die beiden äußersten Ausprägungen *einer* Eigenschaft dar, sondern sind als *zwei* unabhängige Eigenschaften zu betrachten: Die Hygienefaktoren (unzufrieden – nicht-unzufrieden) sowie die Motivatoren (zufrieden – nicht-zufrieden) repräsentieren diese beiden Bereiche.

Zufriedenheit besteht also nicht, wenn keine Gründe für Unzufriedenheit vorliegen.

Ergebnisse der Studie von Herzberg

Herzberg befragte Mitarbeiter nach Ereignissen, die zu hoher Zufriedenheit oder Unzufriedenheit geführt hatten und wertete die Antworten faktoranalytisch aus. Er fand dabei heraus, dass Menschen bei der Arbeit zufrieden sind, wenn die Arbeit selbst zufriedenstellend ist (Motivatoren). Menschen sind hingegen unzufrieden, wenn in-

⁹ www.worldlingo.com/ma/dewiki/de/ERG-Theorie

terpersonelle Dinge und die äußeren Rahmenbedingungen (Hygienefaktoren) ungünstig sind.

Hygienefaktoren

Unter Hygienefaktoren versteht Herzberg Faktoren, welche bei positiver Ausprägung die Entstehung von Unzufriedenheit verhindern, aber nicht zur Zufriedenheit beitragen. Häufig werden diese Faktoren gar nicht bemerkt oder als selbstverständlich betrachtet. Sind sie aber nicht vorhanden, empfindet man dies als Mangel. Zu den Hygienefaktoren zählen insbesondere

- Entlohnung und Gehalt,
- Personalpolitik,
- zwischenmenschliche Beziehungen zu Mitarbeitern und Vorgesetzten,
- Führungsstil,
- Arbeitsbedingungen,
- Sicherheit der Arbeitsstelle und
- Einfluss auf das Privatleben.

Der Begriff des Hygienefaktors lässt den wesentlichen Gedanken der Theorie erkennen. Die Faktoren der Unzufriedenheit sollen aus der Umwelt des Menschen entfernt werden, wie in der medizinischen Hygiene Gesundheitsrisiken aus der Umwelt des Menschen entfernt werden, um Krankheit zu verhindern.

Als Beispiel kann man anführen, dass Unzufriedenheit entsteht, wenn die Zusammenarbeit mit anderen nicht funktioniert oder die Unternehmensstruktur unmöglich erscheint. Im Falle, dass alle diese extrinsischen Aspekte hinlänglich gut ausgeprägt sind, entsteht allerdings keine Zufriedenheit, sondern ein neutraler Erlebniszustand, der als Nicht-Unzufriedenheit bezeichnet wird (Zustand: Desinteresse oder Gleichgültigkeit). Günstige Hygiene-Faktoren machen also nicht glücklich, sie machen nur nicht unglücklich. Dieser Ansatz erklärt auch, warum zu niedrige Löhne unglücklich machen, man die Motivation und die Zufriedenheit von Angestellten aber nicht über das Gehalt unbegrenzt steigern kann.

Motivatoren

Motivatoren beeinflussen nach Herzberg die Motivation zur Leistung selbst und kommen schwerpunktmäßig aus dem Arbeitsinhalt. Motivatoren verändern also die Zufriedenheit, ihr Fehlen führt aber nicht zwangsläufig zur Unzufriedenheit. Das Streben nach Wachstum und Selbstzufriedenheit steht hier im Mittelpunkt. Zu den Motivatoren zählen insbesondere:

- Leistung und Erfolg,
- Anerkennung,
- Arbeitsinhalte,
- Verantwortung,
- Aufstieg und Beförderung sowie
- Wachstum.

Zusammenspiel der Faktoren

Die Kombination von Hygienefaktoren und Motivatoren erzeugt vier mögliche Situationen:

- Hohe Hygiene und hohe Motivation: Die Idealsituation, in der Mitarbeiter hoch motiviert sind und wenig Beschwerden haben.
- Hohe Hygiene und geringe Motivation: Die Mitarbeiter haben zwar kaum Beschwerden, sind aber schlecht motiviert (Söldner-Mentalität).
- Geringe Hygiene und hohe Motivation: Die Mitarbeiter sind motiviert, haben aber viele Beschwerden. Der Job ist aufregend und herausfordernd, aber die Arbeitsbedingungen sind nicht so gut.
- Geringe Hygiene und geringe Motivation: Die schlechteste Situation. Unmotivierte Mitarbeiter mit vielen Beschwerden.

Einige der Motivatoren können auch als Hygienefaktoren wirken, also zu Selbstverständlichkeiten werden. Umgekehrt können Hygienefaktoren an Bedeutung gewinnen.

nen und Motivatoren werden, wenn sie länger gefehlt haben. Die Einordnung von einzelnen Faktoren in die Gruppe der Hygienefaktoren oder Motivatoren hängt also in Teilen auch von der spezifischen Situation sowie dem Erfahrungshintergrund des Einzelnen und der Gesellschaft insgesamt ab.¹⁰

2.2.4 Theorie der gelernten Bedürfnisse nach McClelland

„McClelland ist in seiner Theorie der gelernten Bedürfnisse stark von Murray (1938) beeinflusst worden, der als Erster im Rahmen einer Taxonomie von zwanzig grundlegenden menschlichen Bedürfnissen die Existenz des Leistungsmotivs (need for achivment) betont. Das von Murray entwickelte Instrument zur Messung der Bedürfnisse, der Thematischen-Apperzeptions-Test (TAT), wird auch in der Folge von McClelland und seinen Mitarbeitern (McClelland/Atkinson/Clark & Lowell 1953) speziell zur Messung und Erforschung des Leistungsmotivs verwendet.

Als bedeutsame Schlüsselbedürfnisse im menschlichen Leben von McClelland et al. (1953) wurden hervorgehoben:

- das Bedürfnis zur Leistungsmotivation,
- das Affiliations- oder Zugehörigkeitsbedürfnis und
- das Machtbedürfnis.

McClelland vertritt, aufbauend auf psychologischen Lernkonzepten, die Auffassung, dass diese Bedürfnisse in der Sozialisation des Individuums und besonders durch die Bewältigung der kulturellen Umwelt seit der frühen Kindheit erlernt sind. Die in diesem Lernprozess entstehende Bedürfnisstruktur beeinflusst das Verhalten und die Arbeitsleistung des Individuums, d.h., belohntes Arbeitsverhalten wird mit erhöhter Wahrscheinlichkeit wieder auftreten.

Während sich Atkins (1964) der experimentellen Erforschung der Leistungsmotivation zuwandte, analysierte McClelland (1961) die Beziehung zwischen dem Leis-

¹⁰ www.worldlingo.com/ma/dewiki/de/Zwei-Faktor-Theorie-Herzberg

tungsmotiv und der sozialen und ökonomischen Entwicklung ganzer Volkswirtschaften.

Die Hauptuntersuchungen McClellands beschäftigten sich mit den Beziehungen zwischen Leistungsbedürfnis und Wirtschaftswachstum und zwischen Protestantismus (Wertschätzung der Selbsttätigkeit) und Wirtschaftswachstum. McClelland (1961) konnte zeigen, dass die wirtschaftliche Produktivität protestantischer Länder höher ist als die katholischer Länder. Zur Berechnung eines nationalen Leistungsmotivationsindexes wurden z.B. Kinderbücher, Gedichte, politische Reden u.a. analysiert und mit dem wirtschaftlichen Leistungsniveau des Landes korreliert. Im internationalen Vergleich zeigte sich eine deutlich hohe Korrelation zwischen dem Motivindex und dem zeitlich nachfolgenden Wirtschaftswachstum einer Nation.

Im Bezug auf McClellands Theorie der gelernten Bedürfnisse sind besonders die Beziehungen zwischen der Religiosität (kulturelle Umwelt), Erziehungspraktiken und der Entwicklung des Leistungsbedürfnisses umstritten. Die Forschung zum Leistungsmotiv unter sozialen Lernbedingungen, wie Kultur- und Schichtzugehörigkeit, Geschlecht und entwicklungsabhängige Eltern-Kinder-Interaktionen, ist hochgradig komplex und liefert gegenwärtig keine befriedigende Lösung.

Wie aus den Untersuchungen von McClelland (1961, 1975) hervorgeht, wird dem Leistungsmotiv, nach Erfolg und Leistung zu streben, unter dem Schlüsselbedürfnissen die stärkste Bedeutung besonders für das Management von Organisationen beigemessen. Erfolgreiche Manager weisen demnach eine signifikant höhere Leistungsmotivation auf als die weniger erfolgreichen.

Als motivationale Charakteristika hoher Leistungsorientierung, die in Achievement Motivation Trainings vermittelt werden soll, werden betont McClelland

- eigenverantwortliches Arbeiten und Entscheiden,
- zukunftsorientierte Perspektive,
- mittleres Risikowahlverhalten,
- Aufgabenorientierung,

- Befriedigung durch die Arbeit selbst,
- Initiative und Kreativität,
- Erkennen von Lebenszielen, Wertvorstellung und Selbstbild,
- Planung der persönlichen und beruflichen Entwicklung und
- Rückmeldung über Fortschritte auf die Leistungsziele hin.

Die Grundannahme des Leistungsmotivs ist die zwischensituativ stabile potentielle Verhaltenstendenz des Individuums, nach Leistung zu streben. Diese Motivation wird aber durch bestimmte situative Komponenten stimuliert, von denen das Individuum erwartet, dass ein gezeigtes Arbeitsverhalten zur Befriedigung des Leistungsmotivs führt.

In der dazu von Atkins/Feather (1966) entwickelten Erwartungs-Wert-Theorie ist die potenzielle Verhaltenstendenz (aktivierter Motivation) des Individuums zur Realisierung einer bestimmten Aufgabe eine multiplikative Funktion (Produkt) aus:

- der Stärke des Leistungsmotivs,
- der subjektiven Erfolgswahrscheinlichkeit (Erwartung) und
- dem Attraktivitätswert (Valenz).“¹¹

¹¹ Hentze/Graf: Personalwirtschaftslehre 2 Auflage 7 , S. 34f.

3. Kommunikation

3.1 Arten der internen Kommunikation

Formelle und informelle Kommunikation

3.1.1 Formelle interne Kommunikation

„Grundsätzlich unterscheidet sich ein einzelner Kommunikationsprozess in Unternehmen nicht von einer Kommunikation im privaten Bereich, d.h., die allgemeinen Grundlagen der Kommunikation haben auch hier ihre Wirkung. Jedoch ergeben sich insgesamt Unterschiede durch bestimmte in Unternehmen bestehende Rahmenbedingungen. Die geplante Kommunikation, in Unternehmen ist nicht frei gestaltbar, sondern determiniert sich durch die organisatorischen Vorgaben und Regeln, die sowohl Form und Inhalt als auch den Ablauf der Kommunikation vorgeben. Daher nennt man diesen organisierten Teil der internen Kommunikation *formell*.

Merkmal dieser formellen Kommunikation ist es, dass sie meist dauerhaft und personenunabhängig organisiert ist, um einen reibungslosen innerbetrieblichen Kommunikationsfluss zu gewährleisten. Die Pflicht zur formellen Organisation der Kommunikationsprozesse ergibt sich dabei beispielsweise aus dem Betriebsverfassungsgesetz. So sind nach §§ 81-83 die Arbeitgeber verpflichtet, die Arbeitnehmer über ihre Arbeitsaufgaben, Gefahren, Personalunterlagen, etc. zu informieren. Über diese Pflichtkommunikation hinaus werden jedoch alle Unternehmen versuchen, die interne Kommunikation zur Optimierung ihrer organisatorischen Abläufe zu nutzen.

In der Regel wird formelle interne Kommunikation in bestimmter Art und Weise verschriftlicht (Protokolle, E-Mail, Gesprächsnotizen).“¹²

¹² http://de.wikipedia.org/wiki/Interne_Kommunikation

3.1.2 Informelle interne Kommunikation

„Über die Merkmale der formellen Kommunikation hinaus zeichnet sich die interne Kommunikation noch durch einen informellen Anteil aus, der den gesamten, nicht vorgeschriebenen und organisatorisch geregelten Anteil umfasst. In der Vergangenheit wurde dieser häufig als Flurfunk bezeichnete Anteil als unzuverlässig, wenig berechenbar und daher als Störung der formellen Kommunikation verstanden, und es wurde versucht, diese informelle Kommunikation weitestgehend zu unterbinden.

Erst nach Bekanntwerden des sogenannten Hawthorne-Effekts wurde deutlich, dass die menschliche Arbeitsleistung wesentlich auch durch soziale Faktoren geprägt wird, und somit auch die informelle Kommunikation dazu beiträgt, die Effizienz von Unternehmen zu erhöhen.“¹³

3.2 Medien der innbetrieblichen Kommunikation

3.2.1 Klassische Medien

3.2.1.1 Mitarbeitergespräch

„Diese Gespräche dienen nicht nur alleine der Information. Hier wird dem Mitarbeiter vermittelt, was seine Verantwortung im Unternehmen ist, und er erkennt bestenfalls die Möglichkeit, seinen Beitrag zu leisten. Im 4-Augen-Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wird die Mitarbeiterleistung bewertet, Ziele werden vereinbart, persönliche Entwicklungsschritte geplant und Schulungen vorgesehen. Das Gespräch dient auch dem gegenseitigen Feedback der Zusammenarbeit. Wenn es der Führungskraft gelingt, ein Gesprächsklima zu schaffen, in dem der Mitarbeiter nicht nur die Vorstellung seines Chefs entgegennehmen, sondern auch selbstständig eigene Gedanken zu Erreichtem, Werdegang und Zielen zum Ausdruck bringen kann, wird die weitere Zusammenarbeit konstruktiv sein. Für die Planung solcher Mitarbei-

¹³ http://de.wikipedia.org/wiki/Interne_Kommunikation

tergespräche, die für Unternehmen aller Größenordnungen sinnvoll sind, ist die Einhaltung folgender Grundsätze maßgeblich:

Das Gespräch sollte klar getrennt sein von Gesprächen rund um fachlich-sachliche Belange. Ein eigens für das Mitarbeitergespräch anberaumter Termin gibt dem Gespräch eine Sonderstellung und richtungsweisende Bedeutung. Der Termin sollte zeitlich limitiert sein. Eine ungestörte Gesprächsatmosphäre (keine Telefonate, SMS oder unangemeldete Besucher) ist selbstverständlich. Sowohl der Mitarbeiter als auch die Führungskraft sollten sich anhand einer vorab erstellten Struktur des Gesprächs auf die jeweiligen Inhalte vorbereiten können. Mitarbeitergespräche sind Ausdruck des Führungsstils und Mittel der internen Kommunikation. Sie sollten in einem regelmäßigen Abstand – etwa alle sechs Monate – stattfinden.“¹⁴

3.2.1.2 *Der wöchentliche Jour Fixe*

„Der wöchentliche Jour Fixe, regelmäßig zum Beispiel am Montagvormittag für eine Stunde abgehalten, bringt alle Mitarbeiter und Führungskräfte einer Abteilung zusammen. In moderierter Form mit Agenda berichten die beteiligten Personen über den Status ihrer laufenden Projekte, über aufgetretene Schwierigkeiten und erzielte Erfolge. Jour Fixe sind für direkte Vorgesetzte ein geeignetes Mittel, jeweils deutlich zu machen, welche Schwerpunkte sie persönlich in der Abteilung setzen möchten. Zusätzlich ermöglicht ihnen diese regelmäßige Mitarbeiterbesprechung auch, Stimmungen und Meinungen aus ihrer Crew wahrzunehmen. Schließlich haben sie in der Rolle des Moderators auch die Möglichkeit, sich inhaltlich zurückzunehmen und ihre Mitarbeiter voll entfalten zu lassen. Vorbildhaft sind Führungskräfte, die mit einer 5-Minuten-Runde beginnen, in der jeder Mitarbeiter zu Beginn zu Wort kommt und in maximal fünf Minuten kurz sein Anliegen an das Meeting zum Ausdruck bringt. Nach dieser Runde erfolgt die Abarbeitung einer vorab von der Führungskraft schriftlich festgelegten Agenda (zum Beispiel am Flipchart für alle sichtbar) zu Projekten und Neuigkeiten, die allgemein interessieren und diskutiert werden müssen. Der Jour Fixe kann abgeschlossen werden mit einer Runde, in der jeder Teilnehmer noch ein-

¹⁴ Niederhaus, Caroline B.: Interne Kommunikation – Schnell und effektiv, BusinessVillage GmbH, Göttingen 2004, S. 24.

mal kurz das Wort ergreift und in zwei Sätzen zum Beispiel seine neu gewonnenen Erkenntnisse zum Ausdruck bringt.

Wichtig bei der Etablierung des Jour Fixe für die allgemeine Akzeptanz ist eine durchgehaltene Regelmäßigkeit. In der Praxis kommt es leider immer wieder vor, dass gerade der Abteilungsleiter, der seine Mannschaft zum Jour Fixe einlädt, plötzlich unerwartet andere Termine annimmt (oder meint, annehmen zu müssen). Er kann an dem Jour Fixe nicht teilnehmen. Den Mitarbeitern fehlt meist der Wille, den Jour Fixe auch alleine durchzuführen. Führungskräfte sind hier also besonders gefordert, mit Disziplin und Priorität die Termine mit ihren Mitarbeitern wahrzunehmen oder im Ernstfall einen Vertreter zu benennen. Denn wenn der Jour Fixe erstmal über mehrere Wochen hinweg ausgefallen ist, geht die allgemeine Akzeptanz zu diesem nützlichen Instrument der internen Kommunikation verloren, und der fortgesetzte Prozess gegenseitiger umfassender Information wird empfindlich unterbrochen.

Je nach Größenordnung eines Unternehmens können Jour Fixe gut auch alle zwei Wochen stattfinden, jedoch sollte der Zeitraum nicht zu lange gewählt werden, da sonst die Dauer von einer Stunde zu knapp wird. Lieber öfter und regelmäßig einen Jour Fixe mit nur einer Stunde Dauer als alle 4 Wochen einen Jour Fixe von 3 Stunden.

In kleineren Unternehmen mit wenigen Abteilungen und Mitarbeitern können regelmäßige Jour Fixe zum Beispiel im 4-Wochen-Rhythmus stattfinden: mit einem Vortrag des Geschäftsführers zum derzeitigen Stand laufender Geschäfte, Schilderungen von Kundenreaktionen, Berichten zu zukünftigen Projekten, Planungen und Strategien mit anschließender Diskussion. Das Angebot zur Diskussion wird erfahrungsgemäß nur zögerlich angenommen, da Mitarbeiter meist ihre Hemmung überwinden müssen, vor versammelter Mannschaft den Führer des Hauses zu befragen und sich sachlich wie rhetorisch kompetent darzustellen. Es kommt vor, dass Führungskräfte in der Pause zwischen ihrer Fragen *Haben Sie hierzu Fragen?* und dem tatsächlichen Fingerzeig eines Zuhörers, der eine Frage stellen möchte, die Geduld verlieren. Sie beginnen unvermittelt in die Stille hinein zu formulieren: *Ja, ich weiß ja, was Sie*

beschäftigt. Sie haben natürlich die Frage nach dem seit langem geplanten Umzug im Kopf. Ich kann Ihnen hierzu Folgendes sagen!

Diese Führungskraft zeigt keine Geduld im Umgang mit Mitarbeitern, bevormundet und bricht das Diskussionsangebot und den gegenseitigen Austausch schroff ab. Die Führungskraft zeigt, dass sie die Mitarbeiter nicht für emanzipiert und mündig hält, aus eigenem Antrieb Fragen öffentlich zu stellen. Hier kann nur die Devise für ungeduldige Führungskräfte lauten: Zeit einräumen, Schweigen zulassen und Pausen erdulden – dann kommt schon etwas aus dem Plenum, möglicherweise etwas Unerwartetes und Bereicherndes.“¹⁵

3.2.1.3 Mitarbeiterzeitung

„Die Mitarbeiterzeitung oder -zeitschrift bezeichnet ein internes Medium und unterscheidet sich daher von dem Sprachrohr eines Unternehmens wie der Kundenzeitschrift. Die Mitarbeiterzeitung ist vielmehr als Forum für den Dialog innerhalb eines Unternehmens oder einer Institution zu verstehen. Auch im Zeitalter von Intranet und elektronischem Publizieren ist die Mitarbeiterzeitung nach wie vor eines der wichtigsten und beliebtesten Instrumente der internen Kommunikation.

In verschiedenen Studien zu internen Kommunikation und Bedeutung der unterschiedlichen internen Medien rangiert die Mitarbeiterzeitung immer wieder auf Spitzenplätzen: Die große Mehrheit der jeweils Befragten misst ihr steigende oder gleichbleibende Bedeutung zu. Gedruckte Magazine als nachhaltiges Instrument der Mitarbeiterkommunikation werden vor allem im Sinne des Change- und Knowledge-Managements und des Internal Branding auch in Zukunft eine herausragende Rolle spielen, lautet jeweils der Grundtenor der Aussagen.

Auch wenn es keine inhaltlichen Vorgaben für Mitarbeiterzeitungen gibt, finden sich meist neben Informationen zur Lage des Unternehmens unterhaltende Elemente sowie praktische Tipps. Mitarbeiterzeitungen können die Motivation der Belegschaft

¹⁵ Niederhaus, Caroline B.: Interne Kommunikation – Schnell und effektiv, BusinessVillage GmbH, Göttingen 2004, S. 22ff.

dann erhöhen, wenn diese auch intensiv an der Gestaltung des Mediums beteiligt werden. Formal sind alle Elemente der Corporate Identity wichtig. Die Gestaltungsmöglichkeiten einer Mitarbeiterzeitung reichen von Intranet bis zum klassischen schwarzen Brett.

Die Mitarbeiterzeitschrift hat ihren festen Platz in einer internen Unternehmenskommunikation. Sie ist Spiegelbild der Kommunikations-, und Informationskultur und in ihr kommen das Management und die Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zu Wort. Neue Strategien und die Ziele für das nächste Jahr können genauso präsentiert werden wie das geplante Betriebsfest und das Interview mit dem Geschäftsführer. Eine gute Mitarbeiterzeitschrift gewährt das Big Picture und gibt einen umfassenden Gesamtüberblick des unternehmerischen Denkens und Handelns. Sie dient primär der über das Tagesgeschäft hinausgehenden, vertiefenden Information aller Mitarbeitenden. Angestrebt wird oft die Identifikation Mitarbeitender mit dem Unternehmen und Bindung von Mitarbeitenden an das Unternehmen. Die folgenden konkreten Ziele können dabei als relevant betrachtet werden:

- Die Visionen und Ziele des Unternehmens werden transparent.
- Die MitarbeiterInnen können ihre Zukunftsperspektiven erkennen, womit die Motivation der MitarbeiterInnen verstärkt wird.
- Das Zugehörigkeitsgefühl der MitarbeiterInnen wird gefördert.
- Die Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen und Visionen wird aktiv und kontinuierlich gestärkt und gefördert.
- Zusammenarbeit zwischen Abteilungen/Teams wird verbessert.
- Die Mitarbeiterzeitschrift ist ein Signal der Wertschätzung der Unternehmensleitung für die MitarbeiterInnen.
- Die Bereitschaft der MitarbeiterInnen, sich aktiv am Unternehmen zu beteiligen, wird gefördert.

Die leitende Redaktion wird oft von der Personalabteilung übernommen. Eine Mitarbeiterzeitschrift verfügt – je nach Priorität, Ressourcen und Betriebsgröße – über ei-

nen drei- bis fünfköpfigen, freiwilligen Mitarbeiterstab. Sporadisch steuern weitere Mitarbeitende aus dem Unternehmen oft ihre Beiträge und Ideen bei und schreiben Artikel gemäß einem Redaktionsplan. Oft ist auch ein Beitrag der Geschäftsleitung (Businessreport, Interview, Stellungnahme, Großereignis) enthalten oder dafür eine Rubrik vorgesehen.

Die Sprache sollte einfach, direkt und schnörkellos sein und auf Management- und Businessdeutsch verzichtet. Humor, Karikaturen, Fotos, Grafiken, Überraschendes, Originelles und Unkonventionelles haben genau so ihren Platz und sind ideale Auflockerungsmittel.

In vielen Unternehmen ist gute Kommunikation, die von Mitarbeitenden beachtet und verstanden wird, Mangelware, es wird gerade in diesem Bereich gern gespart. Dabei wäre gerade das Sparen ein gutes Thema, um intern darüber offen und ehrlich zu schreiben und Mitarbeiter als kompetente und urteilsfähige Partner zu behandeln. Eine gute Firmenzeitung, von den Mitarbeitenden für die Mitarbeitenden gestaltet, geprägt und geformt, ist Teil der Firmenkultur.

Zusätzlich zu Intranet, Foren oder Blogs stellt gerade sie ein hochwertiges Medium mit nachhaltiger Wirkung dar, das in der gedruckten Version für Seriosität und Verbindlichkeit sorgt und zwar im Inhalt und in der Form. In einem hausinternen Blatt wird so geschrieben, wie es im Unternehmen Kultur ist und sein sollte. Das setzt voraus, dass eine solche Publikation von einer geschulten Redaktion herausgegeben wird, die im Idealfall sogar mit den Grundlagen des Journalismus vertraut ist. Ob diese Kommunikationsabteilung angegliedert ist oder von externen Journalisten oder PR-Verantwortlichen betreut wird, ist sekundär. Entscheidend ist, dass die Mitarbeitenden im Mittelpunkt stehen und als interne Kunden ernst genommen werden.

Eine Mitarbeiterzeitschrift sollte im Zeitalter des Intranets und digitaler Medien Bestandteil eines Medienverbandes sein und dabei auch auf weitere Informations- und Kommunikationsaktivitäten hinweisen.

Dies kann konkret sein:

- Hinweise auf kommende Veranstaltungen und Events
- Berichte und Erfahrungen aus zurückliegenden Veranstaltungen
- Reminder für Informations- und Kommunikationsinstrumente
- Verlinkung mit elektronischen Angeboten und Informationen
- Linkhinweise auf Internet und Intranet oder das Wissensarchiv

Das Themenkonzept hat eine sehr große Bedeutung. Es sollte alle Mitarbeitenden und deren Angehörige ansprechen und private und geschäftliche Gefässe und Themen enthalten. Dabei können sowohl feste wie auch flexible Rubriken geführt werden. Zuweilen ist es empfehlenswert, Rubriken und Gefässe bei Mitarbeiterbefragungen auf ihre Beachtung und das entgegengebrachte Interesse zu prüfen.

Von den Kosten, der Betrachtung und den Kapazitäten her beurteilt, ist die monatliche Erscheinungsweise meistens die beste Wahl. Das aber setzt einen gewissen Aufwand, eine Organisation, die entsprechenden Ressourcen und Engagement der Beteiligten und Mitarbeitenden voraus. Die vierteljährliche Erscheinungsweise ist ein Kompromiss, der dann aber stark auf Kosten fehlender Aktualität und fester Integration der betrieblichen Gesamtkommunikation geht. Die Zeitung sollte am Besten an die private Wohnadresse geschickt werden. Dort haben die Mitarbeiter in einer entspannten Atmosphäre eher Zeit zum Lesen, und überdies erreicht man damit Familie und Lebenspartner, was eine positive Auswirkung auf das Unternehmensimage hat. Ebenso sinnvoll kann aber eine interne Verteilung, ein Terminplan am schwarzen Brett, eine Ankündigung per E-Mail und ein Auflegen an geeigneten Orten wie beim Empfang, im Pausenraum oder in der Kantine des Betriebes sein.

Eine physisch greifbare und in Händen haltbare Mitarbeiterzeitung, die verteilt, mitgenommen und archiviert werden kann, hat auch im digitalen Zeitalter eine stärkere und nachhaltigere Wirkung als digitale Medienformen. Digitale Produktionsformen können aber durchaus flankierend eingesetzt oder mit Printvarianten kombiniert werden. So kann ein E-Mail-Newsletter „*Breaking News*“ bekannt machen, ein PDF-

Versand ein Sonderthema aufgreifen oder während der Sommerferien digital erscheinen. Oder eine Leserbriefrubrik kann am Beispiel nur oder auch im Intranet geführt werden. Auch Diskussionen zu einem in der Mitarbeiterzeitung behandelten Schwerpunkt-Thema online in Chatform ist eine weitere Möglichkeit. Am empfehlenswertesten sind also sinnvolle Kombinationen und Ergänzungen, welche die Stärke des jeweiligen Medienträgers nutzen.“¹⁶

3.2.1.4 Veranstaltungen

„Im Marketing bedient man sich seit langem aller Mittel, um den Kunden emotional zu berühren. Das Marketing und der Vertrieb vieler Firmen (insbesondere der Konsumgüter- und Automobilindustrie) setzen auf Werbung und Kundenevents, die begeistern, und auf Verkäufer, die Interessenten und Kunden gefühlsmäßig zu überzeugen verstehen.

Der Aufbau emotionaler Erlebniswelten hat ebenso seinen Platz in der Mitarbeiterkommunikation. Eine Unternehmenskultur, die emotionale Impulse setzt, erzeugt Mitarbeiter-Identifikation und Zufriedenheit.

Darüber hinaus können mit innerbetrieblichen Events auch bei deren Familien und Freunden langlebige positive Einstellungen zum Unternehmen geschaffen werden. Mittels Sommerfest, Ausflügen, Tagen der offenen Tür sowie Aktivitäten im Rahmen des Betriebssports werden positive Emotionen in der Belegschaft und bei ihren Angehörigen gezielt aufgebaut und gesteuert. Unterstützung und Rückhalt der Mitarbeiter durch ihre Familien und Freunde wirken nicht nur förderlich auf den Arbeitsbeitrag des Mitarbeiters in der Firma. Auch die Außenwirkung der Firma im weiten Bekanntenkreis der Mitarbeiter durch derartige Angebote und Events hat nicht zu unterschätzende Einflüsse in der Öffentlichkeit und im weiteren Sinne auch auf das Kaufverhalten. Mitarbeiter und ihre Angehörigen wirken im günstigsten Fall als Brand-Ambassador.

¹⁶ Gfeller, Louis: Handbuch für eine aktive und systematische Mitarbeiterkommunikation, Praxium-Verlag, Zürich 2007, S. 196ff.

Auch die aktive Teilnahme der Führungskräfte an Fanaktivitäten für Mitarbeiter ist absolut erforderlich und setzt innerbetriebliche Signale. Führungskräfte haben die Chance, sich unmittelbar in ungezwungener Atmosphäre zu präsentieren sowie Nähe und Sympathie zu Mitarbeitern aufzubauen. Die Beteiligung an Events bietet Mitarbeitern die Möglichkeit zu sozialem Kontakt zu Kollegen und vor allem auch zu Menschen des Managements. In lockerer Stimmung entstehen Beziehungen zwischen den Hierarchieebenen, die sich äußerst positiv auf den späteren Arbeitsprozess auswirken. Der Griff zum Hörer auf dem kleinen Dienstweg erleichtert so manchem Mitarbeiter oder auch Abteilungsleiter die schnelle Lösung eines betrieblichen Problems. In diesem Sinne sind Weihnachtsfeiern beziehungsweise Weihnachtsessen in vielen Firmen seit langer Zeit fester Bestandteil der Firmenkultur.

Es bleibt die Frage, ob Events als isolierte Maßnahmen veranstaltet werden sollen oder ob stattdessen lieber ein Event in einen Gesamtkatalog von Maßnahmen eingebettet sein sollte. Dies scheint erforderlich insbesondere im Fall von Unternehmen, die sich gerade in einem Umbruch, in einer akut schwierigen Lage oder in einem Change-Management-Prozess befinden. Ein Event muss in die Strategie – insbesondere in der Kommunikationsstrategie – eines Unternehmens passen. „...*Michael Kaschytza, LIVING MEDIA Interact, beschreibt diesen den Fall eines Unternehmens, das ein äußerst aufwändiges Firmenjubiläum inszenierte, in dem eben auf die akuten Sorgen der Mitarbeiter um ihre Arbeitsplätze an keiner Stelle eingegangen wurde*“. Es scheint eine Feier um der Feier willen gewesen zu sein, mit rotem Teppich, Champagner und zur Schau gestelltem Luxus. Die Mitarbeiter waren anschließend genauso demotiviert wie vorher. Die Angestellten spielten lediglich Statisten im großen Spiel um Öffentlichkeit, Glanz und Ehre von Unternehmen und ihren Topmanagern.

Die Einbindung einer Feier in ein Gesamtkonzept, die Formulierung zumindest eines Ziels (Was soll mit der Feier erreicht werden?) sowie die Vorbereitung des Events unter Berücksichtigung der Wünsche der Mitarbeiter (ermittelt durch Befragung) sind gute Voraussetzungen für einen gelungenen Event.

Ein modernes Mittel der internen Kommunikation mit Erlebnischarakter sind formlose Get-together im Rahmen der Bürozeit. Im betrieblichen Alltag fördern unstrukturierte

rierte Get-together den informellen Informationsaustausch sowohl zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Diese Get-together finden ohne Agenda, ohne Moderator ohne sachlich-fachlichen Bezug statt. Lockeres Beisammen in der Kantine des Unternehmens oder im Foyer jeden ersten Donnerstag eines Monats ab 16:00 Uhr bei Getränken und Brezeln erzeugt eine lockere Atmosphäre, in der der Austausch über Hierarchie- und Abteilungsgrenzen hinweg gefördert wird.“¹⁷

3.2.1.5 Schwarzes Brett

„Die einfachste und direkteste Form eines betrieblichen Mediums ist das schwarze Brett in der Form als Wandfläche oder verglaste Vitrine zum Befestigen von Mitteilungsblättern. An solchen meist auffälligen und zentralen Stellen können Hausmitteilungen ganz unmittelbar bekannt gemacht werden. Oft entwickeln sich diese Steckflächen zu wilden Infomärkten, in dem viele Mitarbeiter die Gelegenheit wahrnehmen, über diesen Weg Meinungsäußerungen, Anfragen oder auch Angebote bekannt zu geben. In Betrieben mit räumlich getrennten Bereichen hat sich durch die EDV-Vernetzung mit der Mailbox als elektronischem Briefkasten auch die Funktion eines schwarzen Brettes ergeben, indem sich spontane Äußerungen und gezielte Informationen schnell vermitteln lassen. Für interne Hausmitteilungen sind kurze Wege – vom direkten Gespräch oder Telefonat bis zum schwarzen Brett oder der Mailbox – der effektivste Informationskanal. Die Inhalte betreffen durchwegs einzelne Teilaspekte des betrieblichen Geschehens, wie Anweisungen, Anordnungen, Aufforderungen, Aufrufe, Apelle, Interessensbekundungen, Angebote, Nachfragen, Hilfesuchen, Protokolle, Termine etc.

Die Öffentlichkeitsarbeit sollte das spontane Informationswesen der Hausmitteilung aufmerksam beobachten, um die Kommunikationsinteressen im Betrieb zu verstehen. Gerade weil diese direkten Informationsflächen ein Ausdruck von aktiver Kommunikation im Betrieb sind, sollten Öffentlichkeitsarbeiter mit dem schwarzen Brett, Vitrinen, der Mailbox, aber auch mit den Pausengesprächen, um weitere

¹⁷ Niederhaus, Caroline B.: Interne Kommunikation – Schnell und effektiv, BusinessVillage GmbH, Göttingen 2004, S. 42ff.

Formen einer weniger offiziellen Betriebsöffentlichkeit zu nennen, bewussten Umgang pflegen:

- Ein behutsamer, ordnender und bereinigender Eingriff ist zeitweise beim schwarzen Brett oder der Mailbox erforderlich, wenn Mitarbeiter schlecht platziert oder Nachrichten veraltet sind. Die Aktualität dieses Umschlagplatzes für Tagesmitteilungen braucht eine Dauerpflege, für die verantwortliche Personen gewonnen werden müssen, die nicht nur die Öffentlichkeitsarbeit selbst, sondern auch andere Mitarbeiter sein können.
- Die Öffentlichkeitsarbeit greift Themen aus diesen spontanen Äußerungen auf, die für andere Betriebsmedien – wie zum Beispiel das Mitarbeiterblatt – aufbereitet werden. Überhaupt signalisiert das schwarze Brett Artikulationen, Meinungen, Kontakt- und Diskussionsbedarf, das die Interessen und Inhalte einer betrieblichen Öffentlichkeit aus der Sicht der Mitarbeiter verdeutlicht. Zugleich finden sich Hinweise auf potenzielle „Autoren“, die um weitere Äußerungen gebeten werden sollten.
- Die meisten Menschen nehmen sich eine bestimmten Regelmäßigkeit der Informationsaufnahme zur Gewohnheit: Zum Beispiel die tägliche Zeitungslektüre, die Radionachrichten beim Autofahren oder die Lokalsendungen in der Tagesschau im Fernsehen etc. Auch die Durchsicht der Geschäftspost, des internen Durchlaufs von Dokumentenmappen oder der Blick in die Mailbox ist ein täglich wiederholter, informeller Vorgang am Arbeitsplatz. Die Öffentlichkeitsarbeit nutzt diese Gewohnheiten der Mitarbeiter und fügt sich in diesem betrieblichen Informationszyklus mit eigenen Angeboten ein.

Nichts macht ein Informationsmedium uninteressanter als das Ausbleiben neuester Nachrichten. Ein schwarzes Brett oder eine Internetseite, die über längere Zeit nicht verändert werden, verlieren bald die Aktualität als ihren wichtigsten Wert. Auch Schaukästen oder Vitrinen sollten laufend Neuigkeiten bieten, damit Spannung durch Aufmerksamkeitseffekte erzielt wird. Wer täglich an solchen Informationsstellen vor-

begeht, wird jede Veränderung bemerken und sofort mit stärkerem Interesse reagieren.“¹⁸

3.2.2 Elektronische Medien:

3.2.2.1 E-Mails

„Die interne Kommunikation kann sich dem Thema „E-Mail“ annehmen und Optimierungsansätze erarbeiten. Es handelt sich – bis auf die Spam-Problematik – zumeist nicht um eine Herausforderung für die IT-Abteilung, sondern für die Kommunikation.

Generell ist es die Aufgabe der internen Kommunikation, die Mitarbeiter in Bezug auf die vielfältigen Möglichkeiten, aber auch hinsichtlich der Tücken der E-Mail-Korrespondenz zu sensibilisieren. Auch wenn viele Mitarbeiter unschwellig bereits das Gefühl haben, dass der Umgang mit E-Mails so selbstverständlich ist, dass man darüber keine Worte verlieren muss, so kann eine gelungene interne Kommunikation die Mitarbeiter dennoch auf Optimierungspotenziale aufmerksam machen und Verbesserungsansätze bieten.

Beispielsweise können Guidelines zum Thema E-Mail entwickelt und kommuniziert werden. Solche Richtlinien sollten auf das jeweilige Unternehmen und die entsprechenden Kommunikationsgewohnheiten zugeschnitten sein und den Mitarbeitern eine Hilfestellung für den Umgang mit E-Mails in der internen wie auch externen Kommunikation bieten. Inhalte der dargestellten Richtlinien können Vorschläge und Tipps für den Umgang und den Workflow mit E-Mails beinhalten.

Die Potenziale solcher Hilfestellungen sind vielseitig: Erstens kann die interne Kommunikationskultur verbessert werden. Des weiteren werden die Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit und im Umgang mit Kommunikationsinstrumenten unterstützt. Dadurch soll auch eine Verbesserung des Arbeitsklimas erzielt werden. Obwohl es sich

¹⁸ Schürmann, Ewald: Öffentlichkeitsarbeit für soziale Organisationen, Juventa, Weinheim und München/2004, Seite 35f.

hierbei um qualitative Aspekte handelt, kann mit diesen Maßnahmen sehr wohl auch eine Effizienzsteigerung erreicht werden, die betriebswirtschaftlich gemessen werden kann.

Entscheidend für den Erfolg solcher Guidelines ist deren Kommunikation. Da die Mitarbeiter die Richtlinien auch kennen müssen, bieten sich beispielsweise Schulungen zu diesem Thema an.

Der Computer- und Hardwarehersteller HP hat sich in England bereits im Jahr 2005 mit dem Thema der Informationsflut durch E-Mails auseinandergesetzt. Gemeinsam mit der Universität London hat HP eine Mitarbeiterstudie durchgeführt und, darauf aufbauend, das Paper *HP Guide to Avoiding Info-Mania* veröffentlicht. Das Ziel der Richtlinien ist so formuliert: „*This guide will help you decide if you are one of the growing number of Info-Maniacs in the UK and provide hints and tips on how to deal with your information overload.*“ Enthalten sind ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung und Tipps für E-Mails und Meetings.

Einen anderen Ansatz hat der Computerhardware-Hersteller Intel gewählt, um das Problem des „E-Mail Overload“ anzugehen. Bei einer Gruppe von rund 300 Ingenieuren und Managern wurden „Zero E-mail Fridays“ eingeführt, was bedeutet, dass an diesen Tagen keine E-Mails gelesen und geschrieben werden. An Freitagen sollen die Mitarbeiter somit mehr Ruhe bei der Arbeit haben, und die Ablenkungen durch Unterbrechungen sollen minimiert werden. Es ist nicht verboten, E-Mails zu schreiben, doch durch den Verzicht auf E-Mails werden die Mitarbeiter auch angeregt, mehr persönlich miteinander zu kommunizieren. Durch die bewusste Vermeidung von E-Mails an einem Tag der Woche kann ein generelles Überdenken der Kommunikationsgewohnheiten erreicht werden.

Nicht nur die interne Kommunikation kann den Umgang mit E-Mails und vor allem deren Anzahl beeinflussen. Ein großer Anteil der Kommunikation per E-Mail findet nicht im eigenen Unternehmen, sondern mit Kunden und Partner außerhalb der eigenen Organisation statt. Auch wenn hier von Seite des Unternehmens weniger Ein-

fluss auf die Kommunikationsgewohnheiten ausgeübt werden kann, gibt es dennoch Möglichkeiten, auch die externe E-Mail-Kommunikation zu optimieren.

Der Umgang mit Kommunikationsinstrumenten wird in Unternehmen unterschiedlich gehandhabt. Bei Kommunikation mit Partnern und Kunden ist es daher vor allem wichtig, die Erwartungen aufeinander abzustimmen. Die Frage, wie, wie oft und worüber kommuniziert wird, bleibt oft unausgesprochen, wodurch Erwartungen unerfüllt bleiben.

Das größte Potenzial zur Verbesserung von Effizienz und Effektivität im Umgang mit E-Mails liegt auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters. Mithilfe einer gezielten Mitarbeitersensibilisierung beziehungsweise -schulung lassen sich verschiedene Ziele erreichen. Zum einen kann eine zeitliche Entlastung jedes einzelnen Mitarbeiters ermöglicht werden. Darüber hinaus könne der durch E-Mails entstandene Stress-Level reduziert und die Arbeitsatmosphäre so verbessert werden.

Um eine zeitliche Entlastung zu erreichen, muss jeder einzelne Mitarbeiter seine E-Mail-Gewohnheiten überdenken und gegebenenfalls ändern. Hier können die Richtlinien des Unternehmens helfen, Denkanstöße zu geben. Ein bewusster Umgang mit dem Instrument E-Mail sowohl beim Empfang als auch beim Versand ist entscheidend.

Ein bewusster Umgang mit E-Mails beginnt, bevor das E-Mail-Programm geöffnet wird. E-Mails sollten nur dann gelesen werden, wenn auch die Zeit vorhanden ist, sie zu bearbeiten. In der Realität ist jedoch der Posteingang, der die Zeiteinteilung diktiert. Da Aufgaben aber klare Prioritäten verlangen, sollte der E-Mail-Kommunikation ein festgelegtes Zeitkontingent zu vorher definierten Zeiten zur Verfügung gestellt werden. Das E-Mail-Programm sollte also nicht ständig geöffnet sein. Die meisten E-Mail-Nutzer beginnen den Arbeitstag mit dem Öffnen des E-Mail-Programms. Per se ist dies nichts Schlechtes. Allerdings ist der Morgen oft auch eine Zeit, in der aufgrund der menschlichen Leistungskurve kreativ gearbeitet werden kann und wichtige Aufgaben erledigt werden müssen. Der amerikanische Entrepreneur und Autor Timo-

thy Ferris empfiehlt sogar, E-Mails nur zweimal am Tag abzurufen und dann gesammelt abzuarbeiten. Für viele Mitarbeiter wird dies aufgrund der Kommunikationskultur im Unternehmen oder des Aufgabengebiets nicht möglich sein, doch können definierte Zeitfenster helfen, nicht zu viel Zeit mit E-Mails zu verbringen. Ob eine E-Mail um 8:30 Uhr oder 9:30 Uhr beantwortet wird, ist in den seltensten Fällen relevant.

Viele Applikationen sind standardmäßig so konfiguriert, dass auf neue E-Mails hingewiesen wird. Dies hat zur Folge, dass jede eintreffende E-Mail von der momentanen Arbeit ablenkt. Damit man über einen längeren Zeitraum ungestört arbeiten und die Konzentration erhöhen kann, sollte diese Funktion abgestellt sein.

Zum bewussten Umgang mit E-Mails gehört auch die Definition eines E-Mail-Workflows. Dieser kann nicht allgemein definiert werden und muss von jedem Mitarbeiter individuell auf seine Bedürfnisse abgestimmt werden. Die folgenden Tipps können hierbei helfen.

Es hat sich gezeigt, dass ein Ordnersystem, in dem E-Mails abgelegt werden, dabei hilft, E-Mails später wiederzufinden. Ob die E-Mails nach Absender, Projekt und Kunde oder nach individuellen Vorlieben abgelegt werden, ist nicht ausschlaggebend. Wichtig ist jedoch, dass die definierte Struktur stringent eingehalten wird.

Um nicht den Überblick zu verlieren, welche E-Mails schon beantwortet beziehungsweise erledigt sind, sollte der Posteingang möglichst leer gehalten werden. E-Mails, die noch zu beantworten sind, können in einem speziell eingerichteten To-Do-Ordner abgelegt werden. Wenn sich hunderte E-Mails in der Inbox befinden, ist der Aufwand des Scannens, welche E-Mails noch beantwortet werden müssen und welche bereits obsolet sind, sehr hoch.

Beim produktiven Abarbeiten der E-Mails kann der Getting-Things-Done-Ansatz: „*Delegate, defer or do*“ helfen. Wenn der Empfänger nicht zuständig ist, nicht helfen kann oder für die Beantwortung der E-Mail Informationen von Dritten benötigt, kann die E-Mail direkt weitergeleitet oder zurückgeschickt werden (*Delegate*). Wenn die

Beantwortung der E-Mail mehr als die zur Verfügung stehende Zeit in Anspruch nimmt oder die Information zur Beantwortung nicht zur Verfügung steht, kann die E-Mail in einen speziellen Ordner verschoben werden (*Defer*). Wenn die E-Mail sofort beantwortet werden kann, sollte dies auch nach dem ersten Lesen getan werden (*Do*). Generell sollten E-Mails nach Möglichkeit nur einmal angefasst werden, da jedes erneute Lesen ein erneutes Eindringen in das Thema erfordert.

Um eine persönlich spürbare Verbesserung im Umgang mit E-Mails zu erreichen, ist auch der Versand von E-Mail entscheidend. Denn praktisch jede versendete E-Mail provoziert eine weitere E-Mail als Antwort. Wer weniger E-Mails erhalten will, sollte also auch weniger E-Mails versenden. Es ist auch nicht nötig, aus übertriebener Höflichkeit jede E-Mail zu beantworten.

Zudem sind E-Mails nicht für jedes zu erörternde Thema das geeignete Instrument. Ist zu erwarten, dass viele Fragen entstehen, sind synchrone Unterhaltungen beispielsweise per Telefon, Instant Messaging, Videokonferenz oder Vier-Augen-Gespräch besser geeignet. So können entstehende Fragen direkt beantwortet werden, und der Austausch mehrerer E-Mails ist nicht mehr nötig. Dasselbe gilt für Inhalte, die missverständlich oder konfliktträchtig sein können. Um Missverständnissen vorzubeugen, sollte man auch hier die direkte Kommunikation bevorzugen.

Ein sehr wichtiger Aspekt beim E-Mail-Versand ist der Adressatenkreis. E-Mails bieten verschiedene Möglichkeiten des Adressierens: den direkten Empfänger, weitere Empfänger (CC) und die Blindkopie (BCC). Wenn E-Mails an eine Gruppe von Personen geschickt werden, wird zumeist die CC-Funktion genutzt. Um eine Antwort an die gesamte Gruppe zu schicken, gibt es die „Allen antworten“-Funktion. Wenn eine E-Mail beispielsweise an fünf Adressaten geschickt wird, alle nur einmal an alle antworten und lediglich fünf Minuten für das Lesen einer E-Mail benötigen, werden hierfür in der Summe über zwei Stunden Arbeitszeit benötigt. Dies zeigt, dass es Sinn macht, den Adressatenkreis so klein wie möglich zu halten und gegebenenfalls auch nur dem ursprünglichen Versender der E-Mail zu antworten.

Die BCC-Funktion sollte nur sehr überlegt verwendet werden. Dem eigentlichen Empfänger der E-Mail wird hierdurch verheimlicht, dass Dritte die Information auch erhalten. Es wird also quasi hinter dessen Rücken kommuniziert. Da dies jedoch bei manchen E-Mail-Programmen schnell zum Vorschein kommen kann, wenn der BCC-Empfänger auf Allen antworten statt auf Antworten klickt, können hierdurch Konflikte entstehen. Daher sollte, bevor eine E-Mail versendet wird, genau auf den Adressatenkreis geachtet werden.

In vielen Unternehmen gibt es unterschiedliche Verteilerlisten: für Teams, Abteilungen oder gar das ganze Unternehmen. Der Wert solcher Verteiler sinkt, wenn Informationen keinen wirklichen Wert darstellen. Links zu witzigen Videos, Comics oder Fragen, beispielsweise nach einem Handyladegerät, sollten nicht an einen Verteiler geschickt werden. Aufgabe der internen Kommunikation ist es auch, die Verteiler so effektiv wie möglich zu halten.

Neben dem Adressatenkreis ist auch der Inhalt entscheidend für die Effektivität von E-Mails. Der Inhalt einer E-Mail fängt bereits beim Betreff an. E-Mails ohne Betreff zu senden gilt als unhöflich. Der Betreff kann darüber entscheiden, wann und ob eine E-Mail überhaupt gelesen wird. Daher sollte der Betreff aussagekräftig sein und den Inhalt der E-Mail widerspiegeln. Es kann daher vorteilhaft sein, das Thema und auch die Erwartung mit beispielsweise: Eilt: ..., Zur Info: ... oder Bitte um Antwort zu ... auszudrücken.

Um den Inhalt der E-Mail schnell erfassen zu können, ist eine übersichtliche Struktur wichtig: Anrede, eigentlicher Inhalt, Grußformel und Signatur. Das Leseverhalten ist bei gedruckten Briefen anders als bei digitalen E-Mails. Am Bildschirm werden Inhalte zuerst kurz „gescannt“, bevor sie gelesen werden. Um Anknüpfungspunkte beim Scannen zu bieten, sind beispielsweise Zwischenüberschriften und Aufzählungslisten geeignet. Auf eine E-Mail-Signatur mit weiteren Kontaktdaten sollte im beruflichen Umfeld nicht verzichtet werden – auch nicht, wenn bereits mehrere E-Mails ausgetauscht wurden. Sollte der Empfänger der E-Mail Rückfragen, beispielsweise per Telefon, stellen wollen, sollte dies so einfach wie möglich sein.

Auch wenn der Stil von E-Mails oft weniger förmlich ist, sollte auf Rechtschreibung und Grammatik geachtet werden. Selbst wenn E-Mails lediglich an Kollegen geschrieben werden, besteht immer die Möglichkeit, dass die E-Mail an Personen außerhalb des Unternehmens weitergeleitet wird.

Die Nutzung von E-Mails hat in den letzten Jahren stets zugenommen, doch verändern sich die Art der Kommunikation und die Nutzungsgewohnheiten schnell. Ständig werden neue Formate der digitalen Kommunikation nicht nur in den privaten Alltag, sondern auch in den Arbeitsprozess integriert, wie das unten genannte Beispiel des Instant Messaging zeigt. Dass E-Mails in den kommenden Jahren eines der wichtigsten Instrumente der Kommunikation bleiben werden, ist aufgrund der momentan starken und immer noch zunehmenden Nutzung sehr wahrscheinlich. Welche Kommunikationsformate sich langfristig jedoch durchsetzen werden, ist schwer zu prognostizieren. Bedingt unter anderem durch die demografische Entwicklung und eine neue Mitarbeitergeneration, wird sich auch die Art und Weise der Kommunikation und die Wahl der Instrumente ändern.

Die Generation, die mit Computer, Internet, Handys und mp3-Playern aufgewachsen ist, wird Digital Natives genannt. Die Digital Natives haben im Vergleich zu den Digital Immigrants, die diese Technologien erst im Erwachsenenalter kennen gelernt haben, ein ganz anderes Mediennutzungs- und Kommunikationsverhalten. Jugendliche schreiben beispielsweise mehr Instant Messaging-Nachrichten als E-Mails oder kommunizieren sehr stark in sozialen Netzwerken, wo weniger E-Mails geschrieben werden.

Auch neue technische Entwicklungen werden den Umgang mit E-Mails verändern. Bereits jetzt werden E-Mails nicht mehr nur auf dem Computer gelesen und geschrieben. So genannte Smartphones, die neben der Telefonfunktion auch Kalender, mp3-Player und so weiter bieten, können auch E-Mails empfangen und versenden. Durch die Verbreitung von schnellen Verbindungen mittels UMTS und WLAN ist auch der Austausch größerer Daten problemlos möglich. Eine weitere Verbreitung von

emailfähigen Geräten wie auch der Trend zu Flatrates für die mobile Internetnutzung werden die E-Mail-Nutzung noch mobiler machen.“¹⁹

3.2.2.2 Intranet

„Das Intranet sei natürlich als wesentliches Instrument der internen Kommunikation nicht vergessen. Nicht nur bei mittelgroßen oder großen Unternehmen einsetzbar, sondern auch mittlerweile für kleine Unternehmen, werden erschwingliche Standardprodukte angeboten. Beispielhaft aus dem zahlreichen Angebot im deutsch- und englischsprachigen Raum sei hier einerseits das Angebot der United Planet GmbH oder andererseits der Da Vinci Technology GmbH erwähnt.

Neben den Hard- und Softwarekosten sind Aufwendungen für Planung, Beratung, Implementierung, Nutzung, laufende Wartung, gegebenenfalls Schulung und Personal (Administrator) einzukalkulieren. Doch die Vorteile, die ein Intranet bietet, sind vielfältig. Insbesondere sei hier die schnellere Vorgangsbearbeitung infolge rasch verfügbarer Informationen erwähnt. Auch können alle Mitarbeiter rund um die Welt ohne großen Verteiler und Distribution von Briefen, per E-Mails oder SMS problemlos erreicht werden. Aufgrund von Zeit- und Ressourceneinsparung erzielen Firmen mit dem Intranet-Einsatz einen Return on Investment von bis zu 90%.

Häufig können nicht alle Mitarbeiter mit PCs ausgestattet werden und haben somit keinen unmittelbaren Intranetzugriff. Hier kann ein Gerät mit ständigem Online-Betrieb an einem ruhigen Standort im Foyer oder in einem eigens hierfür vorgehaltenen Raum abhelfen. Ein Getränkeautomat in der Nähe wirkt einladend. Bei einer Tasse Kaffee können auch Mitarbeiter ohne persönlichen Intranetzugang im Firmennetz surfen.

Das Intranet ist eine ideale Plattform, um über Produkte, Lösungen, Services, News, Termine, Wettbewerber, Kunden, Pressemitteilungen sowie auch Strategien und Visionen intern zu informieren. Darüber hinaus können Hilfsmittel wie Lagepläne, Tele-

¹⁹ Dörfel, Lars: Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation, scm c/o prismus GmbH, Berlin 2008, S. 55ff.

fonlisten und ähnlich nützliche Informationen für Mitarbeiter zentral bereitgestellt werden. Weiterhin sind Funktionen wie die Zeiterfassung, Reisebuchungsdienste, Reservierungen von internen Räumen für Meetings, Fuhrparkbestellungen oder die interne Jobbörse oftmals im Intranet hinterlegt. Standardformulare, wie Urlaubsanträge, Investitionsanträge oder Bibliotheksausleihen sind ebenfalls beliebte Anwendungsmöglichkeiten im Intranet. Intranets bieten den Mitarbeitern über den raschen Zugriff auf Verfahren und Formulare eine Zeitersparnis bei der Bewältigung ihrer jeweiligen Aufgaben. Die alltägliche Suche nach Telefonnummern, Dokumenten, Produktinformationen usw. für neue und alte Mitarbeiter wird erleichtert. Die Daten sind strukturiert im Intranet abgelegt und in der Regel – auch über Suchmaschinen, wenn denn gepflegt – leicht auffindbar.

Auch gibt es Ansätze, die hauseigene Mitarbeiterzeitung zu ergänzen beziehungsweise sogar elektronisch vollständig zu ersetzen. Jedoch wird das Intranet Druckinformationen nie völlig ersetzen, da Informationen am Bildschirm häufig schwerer zu lesen sind. Dies ist gerade dann der Fall, wenn im Intranet Dokumente abgelegt sind, deren Layout ursprünglich nicht für eine Bildschirmlektüre vorgesehen war. Es werden nicht nur einige Seiten des Intranets ausgedruckt und dann erst gelesen. Umfangreiche Artikel, wie in Mitarbeiterzeitungen üblich, passen auch nicht zu dem schnellen Medium Intranet. Intranet lädt eher zu flüchtigem Lesen ein als zu ausgiebiger Lektüre.

In Amerika gibt es sogar Stimmen, persönliche Events von Mitarbeitern wie Beförderungen, Versetzungen, Pensionierungen, Neueinstellungen, Hochzeiten, Geburten, Betriebssportergebnisse und Ähnliches ins Intranet zu stellen. Soweit sind wir hier im deutschsprachigen Raum jedoch nicht. Als ein Mitarbeiter in einer deutschen Firma in seiner Begeisterung über seine Vaterschaft eine E-Mail an alle 200 Kollegen mit Foto seiner gerade geborenen Tochter absetzt, war die Reaktion unter einigen männlichen Kollegen: *Darf der das?* beziehungsweise, *War das jetzt nötig?*, nur, weil diese Information zum Arbeitsprozess nicht direkt beiträgt, war sie suspekt. Der soziale Aspekt der E-Mail wurde völlig übersehen. Aus Kollegen können Freunde werden – was dem Arbeitsprozess ebenfalls zuträglich ist. Wenn man diesen Einzelfall an dieser Stelle einmal verallgemeinern darf, scheint in Deutschland die Akzeptanz der-

artiger privater Informationen in den Medien der Arbeitgeber eher nicht vorhanden zu sein und kann daher für das Intranet nicht empfohlen werden.

Es bietet sich an, im Intranet auch dem Betriebsrat eigene Seiten mit Informationen für die Mitarbeiter einzuräumen. Das Intranet als Plattform für zahlreiche Informationsflüsse im Unternehmen erfährt so vielfältige Nutzung und trägt zur Atmosphäre und Akzeptanz bei.

Mit Hilfe von Berechtigungskonzepten und der Einrichtung von Closed-User-Groups lassen sich darüber hinaus Seiten einrichten, die nur von bestimmten Zielgruppen aufgerufen werden können. Mit dieser Limitierung des Zugriffs werden spezifische Informationen für bestimmte Mitarbeitergruppen – zum Beispiel alle Vertriebsmitarbeiter an allen Standorten – bereitgestellt.

Das Intranet eignet sich nicht für die Verbreitung von Nachrichten im Unternehmen, die unbedingt gelesen werden müssen. Das Intranet ist eher ein Pull-Medium. Informationen werden abgelegt und „warten“ dann sozusagen darauf, dass sie von interessierten Mitarbeitern abgezogen werden. Manche Informationen hingegen muss man jedoch in die Belegschaft geben mit der Anforderung, umgehend gelesen zu werden – also pushen. Hierfür ist das Intranet eher weniger geeignet. Zwar kann man als Grundeinstellung beim Hochfahren eines PCs eine Intranetseite einblenden lassen, die alle neuen Einträge des letzten Tages zeigt – oder auch wichtige Nachrichten. Hierdurch würde ein Push-Effekt erzielt. Doch ist dies nur für einen begrenzten Informationsumfang möglich und erreicht seine Wirkung in der Regel nur morgens beim Starten des PCs. Da Mitarbeiter im Intranet auch nur das lesen, was sie interessiert, bleibt die Informationsübergabe über dieses Firmennetz immer Stückwerk im Sinne der Push-Strategie. Holtz sieht hierin eine große Anforderung, niemals auf E-Mails, Druckerzeugnisse und das persönliche Vier-Augen-Gespräch zwischen direktem Vorgesetzten und Mitarbeiter zu verzichten.

Ein wesentlicher Nachteil des Intranets besteht darin, dass zwar in der Regel beständig neue Seiten aufgenommen werden, jedoch bestehende Seiten selten ent-

fernt oder aktualisiert werden. Die Angst, die Seiten könnten ja von irgendjemandem im Unternehmen noch gebraucht werden, überwiegt. Eine Aufblähung und Unübersichtlichkeit des Intranets über die Zeit ist die Folge, wenn keine optimal arbeitende Suchmaschine und kein konsequentes Autoren- und Administratorenverzeichnis eingerichtet ist. Der Spruch von Kollegen auf der Suche nach einer Information: „*Das findest du doch im Intranet*“, wirkt da eher destruktiv als hilfreich. Mit einem sogenannten Wiedervorlagesystem kann jedoch die Aktualisierung aller Seiten elektronisch unterstützt werden. Jede Intranetseite enthält – neben der Nennung des Autors beziehungsweise „Besitzers“ der Seite – auch ein Wiedervorlagedatum im Zeitraum von maximal drei Monaten seit Erstellung/Änderung der Seite. Zu diesem Datum poppt die Seite beim Administrator auf. Der Administrator checkt dann mit dem Autor, ob die Seite geändert, gelöscht oder beibehalten werden soll. Ein zwar aufwändiger Vorgang, der jedoch hilft, die Nutzung des Intranets zu optimieren und zu beschleunigen. Der zusätzliche Aufwand beim Autor und beim Administrator wird schnell kompensiert durch den Minderaufwand bei den Mitarbeitern, die sich auf der Suche nach Informationen im Intranet wesentlich gezielter durch aufgeräumte Seiten bewegen können.

Die häufige Veränderung der Seiten macht das Intranet zu einem herausfordernden Instrument, da sich die User diesen ständigen Änderungen anpassen müssen. Die Informationen im Intranet werden landläufig oft neu strukturiert und erhalten neue Zuordnungen zu anderen Themenbereichen. Hierunter leidet die Orientierung der Mitarbeiter, findet Ingolf Torsten Hegner über das Intranet bei der Bayerischen Hypo Vereinsbank AG zum Beispiel. Doch sollte man die Anpassungsfähigkeit der Menschen nicht unterschätzen; ihre Flexibilität steigt mit den Anforderungen.“²⁰

3.2.2.3 Elektronische Mitarbeiterportale

„Mitarbeiterportale sind zum Synonym geworden für eine einfache und schnelle Informationslogistik im Unternehmen. Zusätzlich lassen sich Prozesse elektronisch abbilden. Das spart der Personalabteilung Arbeitszeit, vereinfacht die Abläufe und organisiert und intensiviert die Kommunikation und Information unter Mitarbeitern. Ein

²⁰ Niederhaus, Caroline B.: Interne Kommunikation – Schnell und effektiv, BusinessVillage GmbH, Göttingen 2004, S. 37 ff.

Mitarbeiterportal stellt prinzipiell Anwendungen, Prozesse und Inhalte zentral über eine Internet-Arbeitsplattform zur Verfügung. Entsprechend einem definierten Rollen- und Rechtekonzept greift damit jeder Beschäftigte genau auf die Informationen zu, die er benötigt.

Definition von Mitarbeiterportalen

Das Mitarbeiterportal ist die logische Weiterentwicklung vom Intranet, das zuerst als internes Informationsmedium diente. Technisch ist das Mitarbeiterportal eine webbasierte Anwendung, die mittels des Internet-Browsers sämtliche Informationen, Prozesse und Applikationen eines Unternehmens auf einer gemeinsamen und einheitlichen Oberfläche bündelt und allen Mitarbeitern personalisiert zur Verfügung stellt. Informationen, die zur Verrichtung der täglichen Arbeit benötigt werden, können vom Mitarbeiter schnell und aktuell über das Mitarbeiterportal beschafft und weitergegeben werden. Betriebliche Arbeitsabläufe und administrative Aufgaben werden durch Geschäftsanwendungen und entsprechende Services effizient unterstützt. Mitarbeiter- bzw. Unternehmensportale sind das zentrale Instrument zur Umsetzung des Electronic Human Resources Management. Sie beziehen alle Funktionsbereiche des Unternehmens ein und werden zukünftig das universelle Online-Arbeitsmittel für die gesamte Belegschaft des Unternehmens sein.

Bedeutung und Stellenwert von Mitarbeiterportalen

Ein gutes Mitarbeiterportal kann viel leisten: Es verbessert die Kommunikation, erleichtert administrative Tätigkeiten, gestaltet den Personalbereich effizient und beschleunigt insgesamt Geschäftsprozesse. Hochentwickelte Portale unterstützen sogar virtuelle Teamarbeit und greifen auf Datenbanken und Systeme externer Partner zu. Mitarbeiterportale verbinden, je nach Anwendungsbereich, die unterschiedlichen Anwendungen. Häufig steht bei Mitarbeiterportalen der Gedanke des Employee-Self-Service im Vordergrund, bei dem sich Mitarbeiter Informationen und Dienstleistungen aktiv und aus eigener Initiative beschaffen. Ein gutes Beispiel hierfür sind die Prozesse, die sich hinter Reisekostenabrechnungen verbergen. Über das Portal durchläuft die Abrechnung vollautomatisiert und ohne manuelle Eingriffe alle Schritte von der Dateneingabe über die Freigabe des Vorgesetzten bis zur Auszahlung durch die

Buchhaltung. Auch Zeitabrechnungen, Urlaubs- und Reiseanträge, Beschaffungsprozesse und vieles mehr lassen sich auf die gleiche Weise behandeln. Zu den personenbezogenen Systemen zählen unter anderem das Personalinformationssystem, die Gehaltsabrechnung, die Zeiterfassung und andere Fachanwendungen. Ein Mitarbeiterportal unterstützt die Personalverantwortlichen bei diesen Aufgaben. Es optimiert und vereinfacht die gängigen Arbeitsprozesse in der Personalabteilung. So bleibt mehr Zeit für beratungsintensive Tätigkeiten.

Wichtige Funktionen eines Portals

Die Abweichung zwischen der gewünschten Funktionalität und der tatsächlich vorhandenen bzw. umgesetzten Funktionalität mag unter anderem daran liegen, dass die Vorstellungen über die gewünschte Portalfunktionalität in den Unternehmen sehr unterschiedlich sind. Deshalb ist es auch schwer, ein allgemeingültiges Modell für die abgedeckten Funktionen eines Portals zu übermitteln. Unternehmen bleibt damit nichts weiter übrig, als sich ein eigenes Modell zusammenzustellen und den Abdeckungsgrad mit den vorhandenen Produkten zu überprüfen. Typische Funktionalitäten eines Portals sind:

- ./ Verwaltung von Inhalten
- ./ Collaboration
- ./ Knowledge Management
- ./ Suchfunktionen
- ./ Personalisierung
- ./ Zugriff
- ./ Sicherheit
- ./ Verzeichnis (Directory)
- ./ Integration und Architektur

Verwaltung von Inhalten

Das Content Management ist entscheidend für die gesamte Verwaltung eines Portals hinsichtlich Qualität und Aktualität und deckt den kompletten Lebenszyklus von pub-

lizenzierten Informationen in einem Portal ab. Das Content Management umfasst die Erstellung von Informationen, ihr Zusammenwirken mit den Workflows, die Versionskontrolle, die Bereitstellung und die Publikation neuer und aktualisierter Inhalte. Diese bestehen meistens aus unternehmensinternen, für den Portal-Benutzer interessanten Daten, können aber auch aus externen Quellen stammen. Da also der Inhalt eines Portals aus den unterschiedlichsten Quellen kommen kann, ist das Content Management extrem wichtig, um fehlerhafte und nicht genehmigte Inhalte zu vermeiden.

Collaboration

Der Funktionsbereich Collaboration ist sicher der derzeit am unschärfsten definierte. In diesen Bereich fallen unter anderen Funktionen wie Projektmanagement, E-Mail Management, Newsgroups, Instant Messaging, Web Meetings, Personensuche, Kalender und das Aufgabenmanagement.

Knowledge Management

Am weitesten von einer produktiven Abbildung entfernt ist sicher ein umfassendes Knowledge Management in einem Portal, welches weit über die (intelligente) Volltextsuche hinausgeht. Zu den Funktionen zählen dabei unter anderem Topic Maps, die Abhängigkeiten von Themen untereinander visualisieren, oder auch mathematische Algorithmen (etwa Entscheidungsbäume oder Scoringverfahren), die Wissen aus Prozessen und Inhalten extrahieren und so schnellere und bessere Arbeitsergebnisse liefern können. Diese Mechanismen dienen aber auch dazu, um etwa dynamische Produktangebote oder Pricingmechanismen abzubilden.

Suchfunktionen

Die am meisten genutzte Funktion eines Portals ist die Suche. Diese muss dementsprechend leistungsfähig sein, das heißt, sowohl nach als auch innerhalb von Dokumenten und nach Mitarbeitern suchen können. Dabei muss sie eine genaue, ebenso wie eine ungenaue Suche unterstützen und die Ergebnisse rechteabhängig aufbereiten können.

Personalisierung

Personalisierung bedeutet die dynamische Anpassung eines Portals an Nutzerspezifika und Nutzerwünsche. Dabei wird sowohl regelbasiert personalisiert, als auch über fest definiert Profile. Vorteil der Personalisierung ist die sehr viel genauere und spezifischere Nutzeransprache, sodass der Nutzer Zeit und Aufwand spart, was zu einer höheren Produktivität oder auch zu höheren Umsätzen führt.

Zugriff

Im Bereich des Zugriffs spielt vor allem das Single-Sign On eine Rolle, also die applikationsübergreifende Anmeldung durch das Portal. Weitere Funktionen sind das User und Device Management, die zum einen die Profile der Benutzer steuern und zum anderen den Zugriff durch unterschiedliche Kanäle und Endgeräte erlauben.

Sicherheit

Sicherheit ist eines der Kernthemen eines Portals. Der Sicherheitsaspekt bezieht sich auf viele unterschiedliche Funktionalitäten. Dazu zählen die Authentifizierung, die Verschlüsselungen der Kommunikation zwischen Benutzer und Portal, individuelle Zugriffsberechtigungen eines Benutzers auf bestimmte Inhalte und Anwendungen und zentral hinterlegte Virenschutzprogramme zur Datensicherheit.

Verzeichnis (Directory)

Die meisten Portale nutzen in irgendeiner Weise ein Directory als zentralen Datenspeicher bzw. als Repository. Dieses Directory kann ein Server sein oder eine Datenbank. Directories haben die Aufgabe, alle zu einem Portal und seinen Benutzern gehörigen Informationen in einem definierten Bereich abzulegen und zu verwalten: Benutzerprofile samt Authentifizierung und Zugangserlaubnis zu den entsprechenden Informationen und Anwendungen.

Integration

Zu den Funktionen der Integration gehören neben den allseits bekannten vordefinierten Portlets für unterschiedliche Quellen auch die einfache Entwicklung eigener Port-

lets, die Verwendung von Standardtechnologien zur Integration externer und interner Systeme und die Unterstützung von WebServices.

Mehr Effizienz und Kostenvorteile

Der große Vorteil liegt darin, dass alle Mitarbeiterdaten nur einmal erfasst werden müssen. Das fängt schon bei den persönlichen Daten an, die der Bewerber im Internet selbst eingibt, und geht bis hin zu allen Vertragsinformationen, Gehaltsdaten, Veranstaltungen, aktuellen Informationen usw. Auch für die Abrechnung am Monatsende, die Zeiterfassung oder bei Vertragsauflösung stehen diese Daten über das Portal zur Verfügung. So lässt sich der gesamte Prozess von der Einstellung bis zum Austritt über das Mitarbeiterportal unterstützen. Mitarbeiterportale führen bestehende Anwendungen und Daten beispielsweise aus dem Personalbereich zusammen und machen sie über eine Internetseite zugänglich. Mitarbeiter können so Informationen der Personalabteilung erhalten, nach Weiterbildungsmöglichkeiten suchen oder ihre persönlichen Daten wie Adressmutation selbst pflegen und sich breiter, aktueller und individueller informieren.

Verschiedene Entwicklungsstufen

Ein Mitarbeiterportal kann verschiedene Reifegrade bzw. Entwicklungsstufen aufweisen, die unter anderem von Technologie, Integration, Akzeptanz und Investitionsbereitschaft abhängen.

Stufe 1: Die Intranetlösung stellt den Mitarbeiterin in erster Linie Informationen über das Unternehmen, Produkte, Organisationen, einzelne Abteilungen und Services bereit.

Stufe 2: Zur Informationsgewinnung stehen den Benutzern zusätzlich Suchmaschinen zur Verfügung. Die Anwender können auf externe Daten und Verzeichnisse zugreifen, es werden allerdings Zugriffsrechte vergeben, so dass die Mitarbeiter über einen personalisierten Zugang nur bestimmte Informationen abrufen oder Daten ändern können.

Stufe 3: Neben rollenspezifischen Zugriffsrechten der Mitarbeiter spielt die Interaktivität eine wichtige Rolle, sodass Interessensgruppen leichter zusammenfinden. Damit können Mitarbeiter beispielsweise standortübergreifend ein gemeinsames Produkt entwickeln oder als Mitglied einer Funktionsgruppe Erfahrungsaustausch im Rahmen einer virtuellen Gemeinschaft betreiben.

Stufe 4: Das Portal wird durch Zugriff auf Datenbanken und Systeme externer Partner erweitert. Vom Intranet aus kann über elektronische Marktplätze eingekauft werden.

Ein Mitarbeiterportal bündelt unterschiedliche Infoquellen

Insbesondere in beratungsintensiven Berufen, etwa der IT-Branche, ist ein Skill-Management unerlässlich. Es stellt Informationen über die Fähigkeiten und das Know-how der Mitarbeiter bereit. Auch dabei hilft das Portal. Ist bereits eine Datenbank dafür angelegt, wird diese ins Portal integriert. Je nach Größe des Unternehmens ist auch eine Content-Management-Lösung denkbar. Üblicherweise steht ein Teil der hierfür benötigten Informationen bereits in den Personalakten. Was fehlt, tragen die Mitarbeiter mittels vorgegebener Kategorisierungen direkt im Portal ein. Abschließend überprüft der Vorgesetzte den Eintrag in der Skill-Datenbank. Über das Portal erhalten Führungskräfte in der Regel einen Zugriff auf Daten, die sich alternativ nur telefonisch oder persönlich übermitteln lassen. Dies sind Auswertungen über Gehaltsentwicklungen, die Mitarbeiterhistorie oder Ausbildungsdaten. Aus datenschutzrechtlichen Gründen dürfen diese Informationen nicht einfach per Email verschickt werden.

Verbesserter Service und intensive Kommunikation

Beim Bewerber-Management über das Portal gelten ähnlich strenge datenschutzrechtliche Bestimmungen, die bei der Technologieauswahl zu berücksichtigen sind. Die einzelnen Anwendungen werden dem Nutzer über Portlets zur Verfügung gestellt. Dies sind Funktionsmodule beziehungsweise Miniprogramme des Portals, mit denen sich der Benutzer seine Portal-Benutzeroberfläche selbst zusammenstellen

kann. Der Anwender vermag das Portal entsprechend seinen Bedürfnissen personalisieren. Alternativ kann voreingestellt werden, welcher Mitarbeiter welche Dienste nutzen darf. Im Zuge der Integration in das Portal lösen elektronische papierbasierte Prozesse ab und führen zu einer beschleunigten Abwicklung. Nutzen stiftet zudem die Bündelung und Gliederung der Informationen innerhalb des Portals. Eine weitere Erkenntnis: Die einheitliche Präsentation der verschiedenen Unternehmensbereiche und deren Mitarbeiter innerhalb des Portals führt in der Praxis zu einer besseren Indifikation mit dem jeweiligen Bereich, die meist in eine größere Arbeitszufriedenheit mündet. Auch der deutlich verbesserte Service für die Mitarbeiter durch die schnelle und umfassende Bereitstellung der für sie wichtigen Informationen trägt dazu bei. Die positiven Auswirkungen dieser Zufriedenheit – geringe Fluktuation, reduzierte Fehlzeiten usw. – lassen sich allerdings nur schwer messen.

Probleme und Hürden in der Praxis

Nebst vielen unbestreitbaren Vorteilen von Mitarbeiterportalen stoßen diese in der Praxis aber auch auf Hürden und Probleme. Im Mittelpunkt stehen dabei hohe Investitionen, die Akzeptanz bzw. Sicherstellung der Nutzung durch Mitarbeiter und eine technisch und datenmäßig intensive Pflege und Wartung. Auf einen Blick:

- Fehlende Budgets, Investitionen
- Ängste bzw. Akzeptanz der Mitarbeiter
- Fehlende Verantwortlichkeit
- Geringe Priorität in der Geschäftsleitung
- Qualifikation der Mitarbeiter
- Technologische Erreichbarkeit
- Know-how der IT Abteilung

Weblogs: E-Tagebücher interner Kommunikation

Weblogs gelten als ein interessantes, zukunftsträchtiges Phänomen. Diese im Internet entstandene neuartige Form elektronischer Kommunikation, eine Mischung aus Tagebuch, Kolumne, Leserbrief und Presseschau, bietet auch Mitarbeitern die

Möglichkeit, beispielsweise ihre private Sicht der Dinge zu einer neuen Strategie oder einem neuen Arbeitszeitmodell allen Mitarbeitern des Unternehmens mitzuteilen. Die Leser können das Veröffentlichte sofort mit eigenen Kommentaren anreichern. Längst haben auch Kommunikationsprofis die Blogs entdeckt, und sie versuchen die Aura der Authentizität, Ehrlichkeit und Engagement, die diesem Medium anhaftet, für kommerzielle Zwecke zu nutzen.

Blogs durchbrechen traditionelle Informationshierarchien

Sie sind technisch einfach einzusetzen, können aber zu einer vollständigen Umwälzung der bisherigen Organisation führen. Die Kommunikation wird vereinfacht und beschleunigt, Innovation vorangetrieben. Soll das Instrument auf Dauer eingesetzt werden, müssen alle Beteiligten lernen, damit umzugehen. Das Blogging kann auch für die interne Unternehmenskommunikation genutzt werden. So kann der persönliche Kommentar eines Unternehmenschefs in einem Blog mit größerem Interesse als trockenes Strategiepapier aufgenommen oder der Erfahrungsbericht eines Mitarbeiters während einer neuen Seminarreihe stärker beachtet werden.

Die Stärken des Weblogs

Eine erfolgreiche interne Unternehmenskommunikation zeichnet sich unter anderem auch dadurch aus, dass sie abteilungs- und hierarchieübergreifend eingesetzt wird, dass sie allen Mitarbeitern schnell und einfach zugänglich ist und einen gemeinsamen Wissenstand gewährleistet. Genau in diesem Punkt spielen Web-Blogs ihre Stärken aus: Jeder Mitarbeiter verfasst beispielsweise regelmäßig einen „Newsletter“, dessen Hauptthemen persönliche Erfahrungen und deren Bezug zum Unternehmenserfolg widerspiegeln. Die wichtigsten Ereignisse werden für die anderen Mitarbeiter kurz und präzise aufbereitet. Der Vorteil: Im Gegensatz zu Emails werden die Neuigkeiten nicht an einzelne Kollegen verschickt, die Informationen sind in einer Datenbank gebündelt und somit allen zugänglich.

Dies trägt auch zu einem intensiven Teamgeist bei. Um diesen Effekt noch zu verstärken, ist es wichtig, dass neben fachlichen Informationen auch private Neuigkeiten und Themen ausgetauscht werden dürfen. Viele Unternehmen legen bei den Online

Blogs großen Wert auf Neuigkeiten aus dem Freizeitleben ihrer Mitarbeiter und schaffen so eine zusätzliche, aber nicht minder wichtige Verständigungsebene. Dazu gehören beispielsweise sportliche Erfolge oder familiäre Ereignisse.

Vorteile in der Projektarbeit

Besonders in der Projektarbeit zeigt die neue Kommunikationsform ihre Stärken: die Koordinationsfunktion der Blogs erlaubt eine gezielte Abstimmung aller Prozessschritte, die innerhalb eines Projektes anfallen, von der Akquise bis zum Abschluss. Durch den effektiven Informationsaustausch lernen die Mitarbeiter voneinander und profitieren von den Erfahrungen anderer. Doppelspurigkeiten werden reduziert, und der Experte auf einem bestimmten Gebiet ist schnell gefunden. Das Ergebnis ist neben der höheren Arbeitsqualität auch ein besseres Verständnis von Prozessabläufen. Ganz nebenbei dienen die internen Berichte so auch als Innovationstreiber und regen die Weiterentwicklung von Projekten an: Durch das Feedback von Kollegen und Vorgesetzten reflektieren die Mitarbeiter ihre Leistungen kontinuierlich. Dabei wirkt selbst Kritik als Motivationsschub.

Chancen und Vorteile von Weblogs

Weblogs können immer nur ein ergänzendes Kommunikationsinstrument sein, welches im Verbund mit anderen, vor allem dem persönlichen Gespräch eingesetzt wird. Es bietet einige interessante Vorteile und Chancen:

Intensivierung von Teamerlebnissen

Erfolge verbreiten sich schnell über Blogs. Sie werden gemeinsam gefeiert, man kann die Freude beim Kollegen „nachlesen“ und sich anstecken lassen.

Weblogs als Stimmungsbarometer

Das Stimmungsbild der einzelnen Mitarbeiter wird sehr gut in den jeweiligen Blogs abgebildet. Es ist dann die Aufgabe der Führungskraft und der Personalentwicklung, darauf einzugehen und korrigierend oder aufmunternd zu wirken.

Zielgerichtete Weiterbildungsmaßnahmen

Zwischen den Zeilen, häufig aber auch explizit werden die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter oder deren aktuellen Probleme und Bedürfnisse erkennbar. Das ist ein guter Ansatz für eine mitarbeiterorientierte Personalentwicklung.

Steigerung der Arbeitsqualität

Die Mitarbeiter nutzen Blogs, um ihre Leistungen im Zusammenhang mit dem Unternehmen bewusst zu reflektieren oder aktuelle Probleme und Chancen zu diskutieren und zu erörtern. Das erhöht die Qualität der Arbeit, die Kommunikation und das Verständnis für Zusammenhänge – beim Mitarbeiter und bei den Kollegen.

Bessere Steuerung

Blogs erlauben einen Blick hinter aktuelle Projektzahlen, Zielvereinbarungen und Meilensteinplanungen. Laufen die Projekte wirklich so gut, wie es der offizielle Projektbericht nahe legt? Die Blogs der Mitarbeiter bieten oft wertvolle Zusatzinformationen, über Hierarchiegrenzen hinweg, ungefiltert und daher sehr authentisch.

Bessere Abstimmung innerhalb von Projekten

Die Koordinationsfunktion der Blogs führt neben einer intensiveren und ungefilterten Kommunikation auch dazu, dass Mitarbeiter alle Arbeitsprozesse z.B. von der Projektakquise bis zum Projektabschluss gezielter aufeinander abstimmen.“²¹

²¹ Gfeller, Louis: Handbuch für eine aktive und systematische Mitarbeiterkommunikation, Praxium-Verlag, Zürich 2007, S. 241ff.

4. Messbarkeit der internen Kommunikation

„In diesem Artikel sollen Messmethoden in verschiedenen Kommunikationsdisziplinen verglichen werden. Aus den Betrachtungen wird ein allgemeines Modell für Messungen der internen Kommunikation abgeleitet.

Wie viele andere Kommunikationsfunktionen auch leidet die interne Kommunikation unter der Problematik einer fehlenden standardisierten Messmethode zur Erlangung von Ergebnissen der verschiedenen Aktivitäten. Es steht wohl außer Frage, dass eine funktionierende interne Kommunikation einen nicht unerheblichen Beitrag zum Erfolg einer Organisation oder eines Unternehmens liefert, und wir brauchen an dieser Stelle sicher auch nicht zu diskutieren, warum wir die interne Kommunikation eigentlich messen wollen.

Wir stehen vor der Situation, dass wir einerseits wissen, dass wir das nicht beeinflussen können, was wir nicht messen können – wir uns andererseits aber schwer damit tun, eine allgemein akzeptierte und standardisierte Basis für derartige Messungen zu schaffen. Damit stehen wir vor der Herausforderung, den Beitrag der internen Kommunikation zum Erfolg eines Unternehmens in akzeptierten Parametern zu beschreiben und ihn ins Verhältnis zu setzen zum Aufwand, den man dafür betreibt.

Sehr häufig werden zwei Ansätze verfolgt, sich dieser Herausforderung zustellen. Beide haben ihre Stärken und ihre Schwächen. Beide können nicht die ultimative Antwort auf die Frage sein, wie man den Beitrag von interner Kommunikation zum Erfolg einer Firma oder einer Organisation letztlich misst. Zudem sind beide Methoden nicht unbedingt geeignet, Messmethoden zu standardisieren, da sie üblicherweise auf ein einzelnes Unternehmen zugeschnitten und auf die jeweils spezifischen Situationen mit engen Randbedingungen, speziellen Organisationsstrukturen und eingeschränkten Zielvorgaben, reduziert sind.

Der erste Ansatz ist der Versuch, Ergebnisse ausschließlich durch quantitative Werte auszudrücken. Dabei steht die Darstellung in monetärer Form üblicherweise im Vordergrund. So wird zum Beispiel versucht, die Leistungssteigerung der Mitarbeiter aufgrund von erfolgreicher interner Kommunikation in Dollar oder Euro zu berechnen und der Investition gegenüberzustellen. Kritiker werden sehr schnell zur Stelle sein und darauf hinweisen, dass die interne Kommunikation Beiträge leistet, die nicht unbedingt durch einen Betrag in einem Spreadsheet darstellbar sind. So sind zum Beispiel ein verbessertes Betriebsklima oder das gesteigerte Interesse von hoch qualifizierten Bewerbern, die bei einer Firma arbeiten wollen, die für bestimmte Werte steht – Werte, die nicht zuletzt durch die interne Kommunikation vermittelt werden – nur schwer durch nackte Zahlen abzubilden.

Der zweite Ansatz, interne Kommunikation messen zu wollen, reduziert sich auf die Aussage, dass eine eindeutige Messbarkeit schlichtweg nicht möglich ist. Man zieht sich auf die Position zurück, dass man es mit „weichen“ Kriterien zu tun habe, die man auch nur qualitativ beschreiben könne. Quantitative Aussagen seien kaum oder nur sehr eingeschränkt möglich. Die Herausforderung bei diesem Ansatz ist offensichtlich: Die interne Kommunikation liefert keinen wirklich messbaren Beitrag zur Bilanz eines Unternehmens und hängt damit von der subjektiven Beurteilung Einzelner ab.

Vereinfacht gesagt, bewegen wir uns zwischen diesen Extrema. Wenn wir einen Vergleich mit dem Sport heranziehen, dann entspricht die eine Haltung einer Disziplin wie dem Weitsprung, bei der wir die Leistung eines Athleten auf den Zentimeter genau messen können. Auf der anderen Seite haben wir es mit einer Disziplin wie dem Eistanz zu tun, bei der der subjektive Eindruck der einzelnen Kampfrichter entscheidend mit in die Bewertung des Sportlers eingeht. Um im Bild zu bleiben, sollten wir die Kommunikation im Allgemeinen und die interne Kommunikation im Besonderen allerdings als eine Disziplin betrachten, bei der keiner der beiden Faktoren, weder der quantitative noch der qualitative, unberücksichtigt bleiben darf und man trotzdem zu einer verlässlichen Bewertung kommt. Eventuell ist ein Vergleich mit dem Skiweitsprung angebracht, bei dem eine quantitativ messbare Größe wie die gesprungene Weite durch eine Haltungsnote ergänzt wird, die mit in die Gesamtnote eingeht.

Ähnlich wie in anderen Kommunikationsdisziplinen sollten wir damit davon ausgehen, dass Ergebnisse sich typischerweise in einem zweidimensionalen Raum darstellen lassen, dessen Achsen durch einen quantitativen Parameter und einen qualitativen Parameter aufgespannt werden. In der Öffentlichkeitsarbeit ist es zum Beispiel üblich, Ergebnisse in einer Fläche darzustellen, deren eine Achse die Anzahl der publizierten Artikel oder die Reichweite darstellt und deren andere Achse durch eine Bewertung der Inhalte der Artikel erzeugt wird. In einer ähnlichen Art und Weise können wir für die interne Kommunikation ein Diagramm erstellen. Beispielsweise könnten wir den Informationsstand der Mitarbeiter messen und einen „Betriebsklima-Index“ einführen und dann beide Größen in Abhängigkeit von Maßnahmen der internen Kommunikation ermitteln. Aus der jeweiligen Position in dieser „Wissen-Klima-Ebene“ lassen sich dann eventuell bereits erste Aussagen über vorzunehmende Maßnahmen im Rahmen der internen Kommunikation treffen.

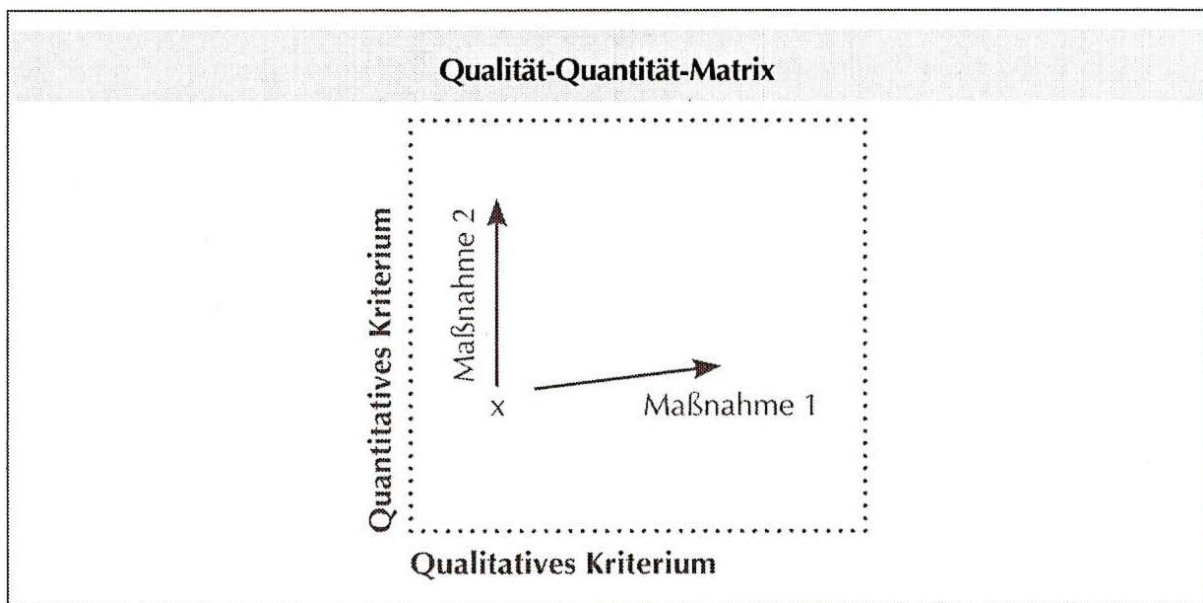


Abb. 2 Qualität-Quantität-Matrix

Quelle: Dörfel, Lars: *Instrumente und Technik der Internen Kommunikation*, S. 248.

In Abbildung 2 wird eine solche Qualität-Quantität-Matrix gezeigt. In diesem Diagramm ist der momentane Status durch ein „x“ dargestellt. Zusätzlich wird die Wirkung zweier Maßnahmen aufgezeigt. Die Maßnahme 1 führt zu einer Verbesserung des qualitativen Kriteriums. Maßnahme 2 sollte hingegen eingesetzt werden, wenn eine Verbesserung des quantitativen Kriteriums im Vordergrund steht.

Aber machen wir zunächst noch einmal einen Schritt zurück, und betrachten wir an dieser Stelle den ersten Ansatz, Kommunikation zu messen, noch etwas genauer. Wir nehmen an, wir haben einen oder mehrere Parameter identifiziert, die es uns erlauben, die interne Kommunikation exakt zu messen. Wir wären dann in einer Situation ähnlich wie in der Öffentlichkeitsarbeit, bei der man noch immer sehr am Anzeigenäquivalenzwert festhält, der die redaktionelle Berichterstattung in einem Geldwert beschreibt, der sich aus dem Anzeigenwert ergibt, den Werbung gekostet hätte, der genau die Fläche ausgefüllt hätte, die nun durch die Berichterstattung belegt ist. Wir haben mit diesem Ansatz zwar einen monetären Wert definiert, machen aber keine qualitativen Aussagen über die erschienenen Artikel. Wir wissen nichts über die Tonalität, wir wissen nichts darüber, ob inhaltlich die geplanten Botschaften wiedergegeben worden sind, wir wissen nicht einmal, ob die Artikel in den richtigen Medien erschienen sind. Ein Vergleich mit unserem Skispringer könnte bedeuten, dass wir zwar eine Weite gemessen haben, wir aber noch nicht einmal wissen, in welche Richtung er eigentlich gesprungen ist.

Die Reduktion einer Messung ausschließlich auf monetäre Werte bringt aber noch ganz andere Probleme mit sich. Bewertet man ein Unternehmen allein aufgrund seiner Bilanz, dann ist der Blick ausschließlich rückwärts gerichtet. Ich kann eine Aussage darüber treffen, wie die Firma das Geschäftsjahr oder das letzte Quartal abgeschlossen hat. Man kann eine Aussage über Umsatz und Gewinn in einem abgeschlossenen Zeitraum machen. Man kann aber schwerlich eine verlässliche Aussage darüber fällen, wie die Zukunft der Firma aussieht. Fragen wie *Hat man sich ein gutes Geschäftsergebnis durch zu geringe Investitionen in die Zukunft erkaufte?* oder *Ist ein Ergebnis negativ beeinflusst durch hohe Investitionen für stärkeres Wachstum?* werden nur teilweise beantwortet.

Das zweite Problem liegt darin, dass man mit einer Bilanz zwar eine sehr gute Information für Investoren bietet, sie aber weder andere Stakeholder oder Interessengruppen berücksichtigt noch eine Information für eben diese Interessengruppen darstellt.

Aus diesen Gründen wurde das Konzept der Balanced Scorecard eingeführt, das auch für die interne Kommunikation von Bedeutung ist.

Die Balanced Scorecard

Die *Balanced Scorecard* bietet einen Ansatz, eine umfassende Bewertung einer Firma, Organisation oder einer Abteilung zu machen. In einer einfachen Form adressiert sie die drei wichtigsten Stakeholder an einem Unternehmen: Investoren, Kunden und Mitarbeiter.

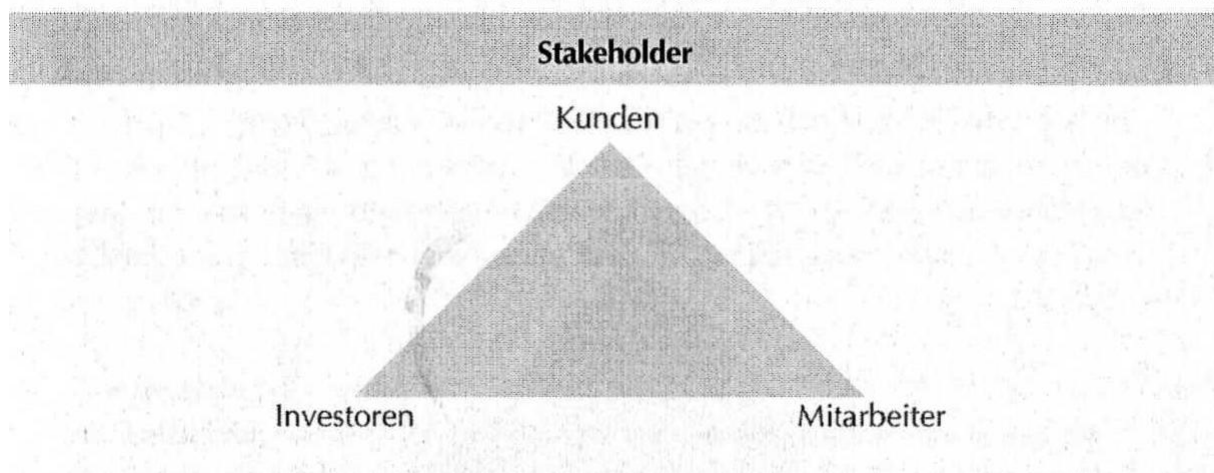


Abbildung 3: Stakeholder

Quelle: Dörfel, Lars: *Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation*, S. 248.

Die betriebswirtschaftlichen Daten, zum Beispiel in Form einer Bilanz, sind damit nur noch ein Teil der Gesamtbewertung eines Unternehmens. Die anderen beiden Bereiche, die durch die Bedürfnisse und die Lage von Kunden und Mitarbeitern aufgespannt werden, müssen im Rahmen einer Balanced Scorecard durch weitere Messungen untersucht werden.

Während es offensichtlich ist, warum man Aussagen über das Kundenverhalten gewinnen möchte, zum Beispiel in Form von *Awareness and Preference Studies*, muss man sich aber spätestens jetzt fragen, welche Aussagen man eigentlich über die Mitarbeiter eines Unternehmens gewinnen will. Ich ziele damit auf die grundlegende Frage ab, welche Erwartungen ich eigentlich an die Mitarbeiter eines Unternehmens habe. Mit anderen Worten: Welche Ziele verfolge ich eigentlich mit der internen Kommunikation? Möchte ich „lediglich“ motivierte und effektive Mitarbeiter, möchte ich eine Unternehmenskultur schaffen, die auch die fähigen Köpfe anzieht, möchte ich, dass die Mitarbeiter als Multiplikatoren oder Mittler auch Kunden ansprechen, oder habe ich noch ganz andere Ziele? Wir stellen hier bereits fest, dass es bei eini-

gen dieser Ziele durchaus Überschneidungen gibt zwischen den verschiedenen Interessensgruppen, zum Beispiel zwischen Mitarbeitern und Kunden. Ich werde später noch einmal auf diesen Punkt zurückkommen, der zu einem wesentlichen Kriterium für die Auswahl der verschiedenen Messmethoden und Kennzahlen werden wird.

Eine Balanced Scorecard adressiert aber noch einen weiteren Punkt, der nicht spezifische Aspekte einzelner Interessensgruppen anspricht: die Prozesse in einem Unternehmen. Da die Botschaften von interner Kommunikation sehr häufig gerade diese Prozesse und ihre Änderungen betreffen, wird dieser Bereich der Balanced Scorecard im Rahmen der vorliegenden Diskussionen noch eine Rolle spielen.

Wir haben damit vier Abschnitte, die gemeinsam die Balanced Scorecard ausmachen:

1. Finanzielle Aussagen
2. Aussagen über den Zustand der Belegschaft
3. Aussagen über das Kundenverhalten
4. Aussagen über die Unternehmensprozesse

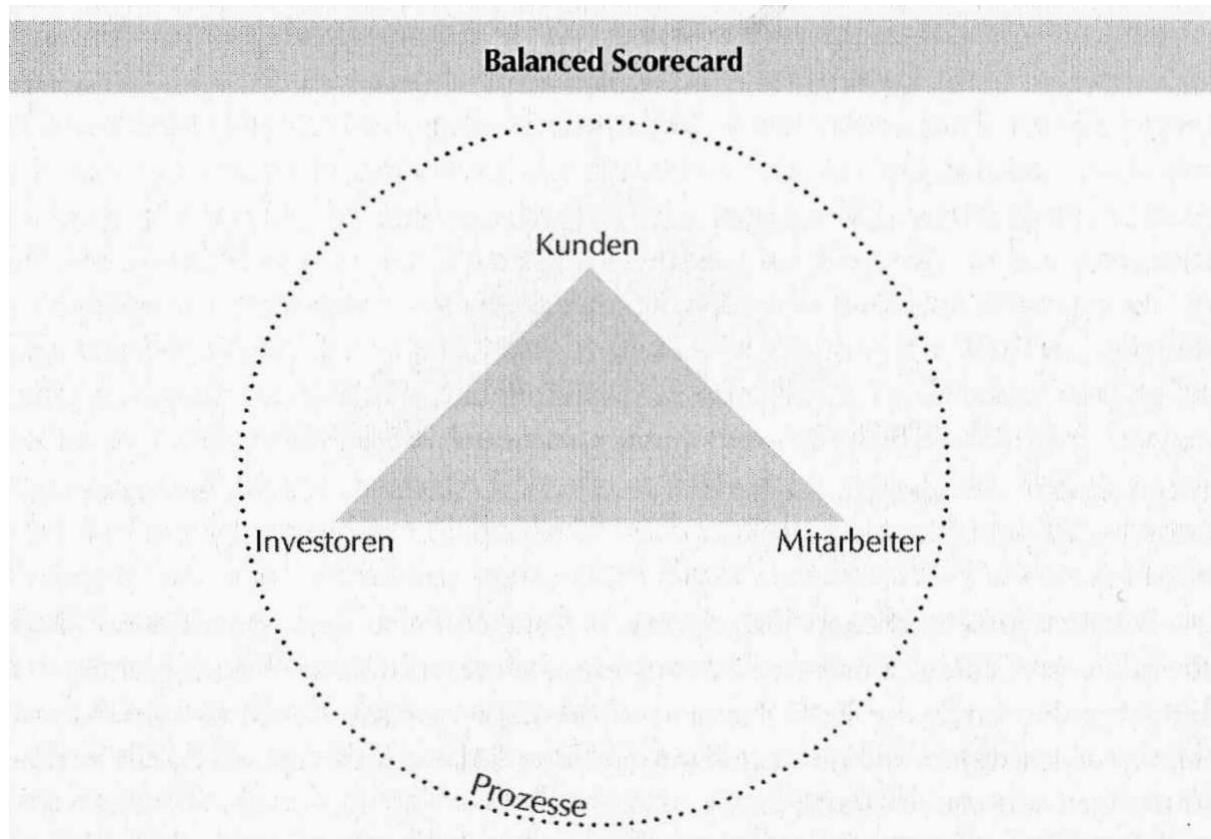


Abbildung 4: Balanced Scorecard

Quelle: Dörfler, Lars: Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation, S. 250.

Mit der *Balanced Scorecard* haben wir ein Werkzeug in der Hand, das wir in den folgenden Abschnitten, ausgerichtet auf einen ganz besonderen Fokus auf die interne Kommunikation, mit Leben füllen wollen. Wie eingangs bereits angedeutet, möchten wir dabei aber nicht außer Acht lassen, dass wir im Idealfall von anderen Kommunikationsfunktionen lernen können und Erfahrungen aus anderen Bereichen entweder übernehmen und für die interne Kommunikation anpassen – oder sogar Messmethoden auf die interne Kommunikation ausdehnen können. Bevor wir zu diesem Thema kommen, wollen wir aber zunächst einmal eine Grundlage schaffen für die späteren Evaluationen, indem wir uns mit Zielen und Zielvorgaben von interner Kommunikation auseinandersetzen.

Ziele von interner Kommunikation

Bevor wir uns näher mit den verschiedenen Messmethoden auseinandersetzen, müssen wir uns vorher mit den Zielen der internen Kommunikation beschäftigen. Wie bereits eingangs erwähnt, können diese Ziele im Einzelfall sehr unterschiedlich sein. Das soll uns aber nicht dazu verleiten, von einer allgemeinen Methodik Abstand zu

nehmen und proprietäre Lösungen zu entwickeln. Das hätte nicht nur den Nachteil, keine Vergleiche zwischen verschiedenen Organisationen machen zu können. Das hätte auch den Nachteil, dass Vergleiche über längere Zeiträume nicht möglich sind, da sich Methoden je nach Änderung von Randbedingungen ebenfalls verändern.

Wir sollten aber grundsätzlich deutlich zwischen zwei „Zielarten“ unterscheiden:

- **Interne Ziele**

Wir betrachten hier ausschließlich Ziele, die sich an den Mitarbeitern selbst orientieren. In diese Kategorie fallen Ziele, wie zum Beispiel die Informationsverbreitung von organisationsinternen Veränderungen, die für die Außenwelt nicht von Belang sind. Es geht hier darum, eine Basis für die Zusammenarbeit der Mitarbeiter zu legen.

- **Externe Ziele**

Wir betrachten hier die Außenwirkung von interner Kommunikation über die Mitarbeiter als Mittler. Es wird also zum Beispiel betrachtet, wie Mitarbeiter sich in der Öffentlichkeit über das Unternehmen äußern.

Durch diese Unterscheidung können wir einen ähnlichen Ansatz wählen, wie er in der PR oder auch im Bereich Analyst Relations üblich ist. Wir betrachten einerseits die Auswirkung der Kommunikationsbemühungen auf den Mittler selbst (Journalist, Analyst), andererseits den Einfluss auf das eigentliche Zielpublikum (zum Beispiel die Kunden). Der eigentliche Unterschied zwischen PR und interner Kommunikation liegt in der Rolle des Mittlers, also einerseits des Journalisten, andererseits des Mitarbeiters. Während er in der internen Kommunikation selbst eine Zielgruppe darstellt, sind Journalisten (bis auf wenige Ausnahmen) hauptsächlich Mittler.

Im Rahmen einer integrierten Kommunikation sind die Ziele der internen Kommunikation eingebettet in die Ziele der Kommunikations- und/oder Marketingabteilung. Diese wiederum steht im Einklang mit den Geschäftszielen des Unternehmens. Es ist also darauf zu achten, dass bei der Festlegung der Ziele eine Abstimmung zwischen den verschiedenen Abteilungen und Disziplinen stattfindet. So sind nicht nur die Bot-

schaften, sondern zum Beispiel auch die Zeitpunkte der verschiedenen Kampagnen zu koordinieren. Bei Botschaften, die direkt den Aktienkurs eines Unternehmens beeinflussen, sind zudem rechtliche Bedingungen zu berücksichtigen.

Wichtig ist, dass alle Stakeholder der internen Kommunikation ein einheitliches Verständnis von den Zielen haben, da sonst weder das Festlegen von Kennzahlen noch das Messen selbst möglich sein werden.

An dieser Stelle sei ein kleiner Hinweis auf einen Umstand gestattet, der eigentlich eine Selbstverständlichkeit darstellt und grundsätzlich vorausgesetzt wird, leider aber in der Praxis häufig nicht beachtet wird: Wenn wir die interne Kommunikation messen wollen, dann wollen wir Aussagen über die Ergebnisse der Kommunikationstätigkeit und eine Beschreibung des Zustands der Belegschaft gewinnen. Dieses Ziel ist nicht identisch mit dem Ziel, den einzelnen Mitarbeiter, der die interne Kommunikation durchführt, persönlich zu bewerten.

Messebenen

Der Erfolg von Marketingaktivitäten lässt sich auf mehreren Ebenen messen. Dabei entscheiden die jeweiligen Zielvorgaben, auf welcher Ebene man eine Messlatte anlegt. Bevor wir wieder zur internen Kommunikation zurückkehren, wollen wir uns zunächst einmal einige andere Kommunikationsdisziplinen ansehen, um dann ein Modell für die interne Kommunikation daraus abzuleiten.

Interne Kommunikation

Im Bereich der internen Kommunikation existiert heute weder ein einheitliches Modell, ähnlich denen in PR und Werbung, noch gibt es allgemein gültige Kennzahlen, ähnlich denen in anderen Funktionen des Marketingmix. Stattdessen existiert eine Reihe von Zielen und Aufgaben der internen Kommunikation. Dazu gehören unter anderem

- die Schaffung, beziehungsweise die Unterstützung einer Firmenkultur,
- der organisierte Informationsaustausch zwischen Mitarbeitern,
- die Motivation von Mitarbeitern,

- die Steigerung der Produktivität

und viele andere Zielvorgaben.

Entsprechend dieser Ziele kann man ein Modell aufstellen, das ähnlich den Zielen in der Öffentlichkeit und der Werbung aufgebaut ist. Auch dieses Modell wird aus vier Ebenen bestehen, auf denen gemessen werden soll,

- ob Botschaften die Belegschaft erreicht haben (*Ebene 1*),
- ob sie verstanden wurden (*Ebene 2*),
- ob es zu einer Veränderung des Verhaltens gekommen ist (*Ebene 3*) und
- wie die Veränderung sich auszahlt (*Ebene 4*).

Auf der untersten Ebene soll gemessen werden, inwieweit die Zielgruppe – also die Mitarbeiter einer Organisation oder Firma – auf bestimmte Themen aufmerksam geworden ist. Auf dieser Ebene wird noch keine Meinungsbildung gemessen. Es soll ausschließlich untersucht werden, inwieweit eine Botschaft die Belegschaft erreicht hat, also von den Mitarbeitern zur Kenntnis genommen worden ist. Betrachten wir ein Beispiel: Ein Unternehmen besetzt eine Position in der Führungsetage neu und möchte die neue Person bei der Belegschaft bekannt machen. Eine typische Messmethode auf dieser Ebene wäre eine ungeschützte repräsentative Umfrage, aus der hervorgeht, wie hoch der Prozentsatz der Mitarbeiter ist, die die neue Person benennen können. In gleicher Weise kann man begleitende Fakten abfragen, wie zum Beispiel die Themen, für die die neue Person steht, oder die Gründe für ihre Berufung. Man geht auf dieser Ebene aber noch nicht darauf ein, inwieweit die Mitarbeiter tatsächlich an den kommunizierten Inhalten interessiert sind beziehungsweise bis zu welchem Grad die Botschaften die Zustimmung der Mitarbeiter finden.

Erst auf der zweiten Wirkungsebene gehen wir auf das Verständnis ein. Ähnlich wie in der Öffentlichkeitsarbeit soll auf dieser Ebene untersucht werden, in welchem Maß die Botschaft, die man ursprünglich ausgesendet hat, beim Empfänger auch eingegangen ist. Nehmen wir das Beispiel, dass ein Unternehmen aufgrund seiner positi-

ven Entwicklung einen neuen Standort eröffnet, für den zusätzliche neue Mitarbeiter eingestellt werden sollen. Die Botschaft ist durchweg positiv und sollte die Motivation der Mitarbeiter stärken. Wir können auf der unteren Ebene sehr erfolgreich gewesen sein – alle Mitarbeiter haben die Information zur Kenntnis genommen. Die Botschaft selbst kann aber sehr unterschiedlich interpretiert werden, wenn die Kommunikation entsprechende Freiräume gelassen hat. Zwischen freudiger Zustimmung, entsprechend der beabsichtigten Botschaft, und heftiger Ablehnung, da man nun andere Niederlassungen und eventuell sogar den eigenen Arbeitsplatz bedroht sieht, sind viele Auslegungen der kommunizierten Information möglich. Die sich beim Empfänger gebildete Meinung kann also von der beabsichtigten abweichen, ganz im Sinne eines störenden Rauschens im Sinne der mathematischen Kommunikationstheorie von Shannon und Weaver oder einer Äquivocation im Sinne des Kommunikationsmodells von Klaus Krippendorff. Während wir auf der ersten Ebene noch hauptsächlich quantitativ gemessen haben, führen wir auf dieser zweiten Ebene also eine qualitative Betrachtung durch.

Auf der dritten Wirkungsebene wird die Verhaltensänderung bei den Mitarbeitern gemessen, also die sichtbare Reaktion, die durch die Kommunikation ausgelöst worden ist. Auch hier betrachten wir wieder ein einfaches Beispiel. Nehmen wir an, wir wollen die Mitarbeiter dazu bewegen, einen neuen Prozess für die Einreichung von Spesenabrechnungen zu befolgen. Statt des bisher verwendeten Formulars, das während einer Übergangszeit von der Buchhaltung weiter akzeptiert wird, soll ab sofort von den Mitarbeitern eine Onlineapplikation genutzt werden. Wir können in diesem Beispiel sehr genau messen, inwieweit der neue Prozess angenommen wird und ob eventuell weitere Kommunikationsmaßnahmen stattfinden müssen, um die Mitarbeiter zum Einlenken zu bewegen. Findet die gewünschte Verhaltensänderung nicht in dem Maße statt wie erwartet, können Ursachen untersucht werden, und eventuell notwendige Korrekturen – in der Kommunikation oder aber auch in den kommunizierten Inhalten – vorgenommen werden.

Auf der vierten und letzten Ebene schließlich wird die Wertschöpfung gemessen. Es geht also zum Beispiel darum, Leistungssteigerungen, die mithilfe der internen Kommunikation erreicht wurden, festzustellen. Dabei wird die Effizienz der Mitarbeiter oder die Effektivität von neu eingeführten Prozessen untersucht. Beispiele sind

die Reduzierung von Druckkosten im Unternehmen nach einer entsprechenden Informationskampagne, die Reduzierung von Produktionskosten, die Steigerung der Produktionszahlen oder auch die finanziellen Auswirkungen von kürzeren Entscheidungsprozessen.

Die vier Messebenen könnten also durch *vier* – beziehungsweise *fünf* – E beschrieben werden:

Erkenntnis – Einverständnis – Einlenken – Effektivität/Effizienz.

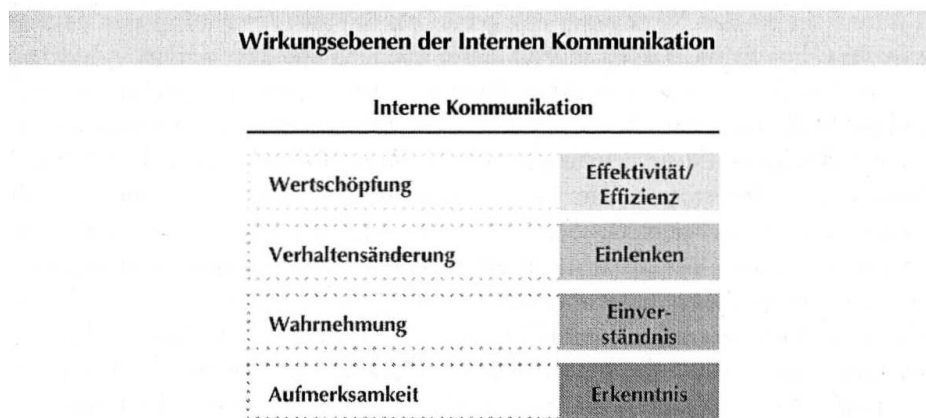


Abbildung 5: Wirkungsebenen der Internen Kommunikation

Quelle: Dörfler, Lars: Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation, S. 256.

Es ist darauf zu achten, dass hier zunächst einmal die internen Ziele betrachtet worden sind, da wir uns ausschließlich um Auswirkungen der Kommunikation innerhalb einer Organisation oder Firma gekümmert haben.

Vergleich

Stellen wir die vier Messebenen von PR und Werbung gegenüber, so ergeben sich interessante Parallelen.

Die parallelen Ebenen weisen sehr ähnliche Charakteristika auf. Man kann sagen, dass beide Kommunikationsmittel nach denselben Prinzipien gemessen werden. Man darf aus dieser Parallelität allerdings nicht ableiten, dass PR und Werbung die gleichen Ziele verfolgen und austauschbar sind. Die Konzepte sind gleich, die Ziele und Methoden zur Erreichung der Ziele sind allerdings unterschiedlich.

Die AIDA-Formel beschreibt einen zeitlichen Ablauf, bei dem der Kunde förmlich an die Hand genommen und von der Attention bis hin zur Action geführt wird. Das Modell der Messebenen in der Öffentlichkeitsarbeit ist hingegen nicht durch diesen Zeitfaktor charakterisiert. Trotz der Unterschiede der gängigen Modelle sind sich ihre Grundmuster allerdings sehr ähnlich und lassen sich auf die interne Kommunikation übertragen.

Wichtig ist an dieser Stelle, noch einmal auf den Umstand hinzuweisen, dass wir es bei den verschiedenen Kommunikationsdisziplinen mit verschiedenen Zielgruppen zu tun haben. Die Übersicht aus Abbildung 6 beschränkt sich darauf, die Ziele der internen Kommunikation im Sinne der internen Ziele aus Abschnitt 3 auf die Auswirkungen auf die Mitarbeiter zu beschränken.

Vergleich der Wirkungsebenen Werbung – PR – Interne Kommunikation				
(Zielgruppe:	PR Kunden	Werbung Kunden	IK Mitarbeiter)	
Wertschöpfung	Outflow	Action	Effektivität/ Effizienz	
Verhaltensänderung	Outcome	Desire	Einlenken	
Wahrnehmung	Outgrowth/ -take	Interest	Einver- ständnis	
Aufmerksamkeit	Output	Attention	Erkenntnis	

Abbildung 6: Vergleich der Wirkungsebenen Werbung-PR-Interne Kommunikation

Quelle: Dörfler, Lars: Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation, S. 257.

Die Messung der Außenwirkung von interner Kommunikation lässt sich durch einfache Erweiterung in das Modell einfügen. Wir erweitern es um ein weiteres 4-Stufen-Modell für die jeweilige Zielgruppe, die wir über die interne Kommunikation mit den Mitarbeitern als Mittlern erreichen wollen. Mit diesem neuen 4-Stufen-Modell können wir dann zum Beispiel die Art und Weise, wie Mitarbeiter ihre Firma in der Öffentlichkeit darstellen und die dadurch erzielten Reaktionen, messen – sei es im Sinne von

virtuellen Marketing vor Bekannten und Verwandten oder bei öffentlichen Auftritten (zum Beispiel bei „Befragungen vor dem Werstor“).

Messmethoden

Bei der Auswahl der Messmethoden für die Evaluierung von interner Kommunikation sollte man sich zunächst einige grundsätzliche Fragen stellen. Eine der ersten Fragen ist typischerweise die nach dem Budget für die Evaluation.

Während die Kostenfrage bei großen Unternehmen ein offensichtlicher Faktor ist, ist auch das relative Kosten/Nutzen-Verhältnis bei mittelständischen Unternehmen mit einer überschaubaren Anzahl von Mitarbeitern eine offene Frage. Bei anderen Kommunikationsfunktionen wie zum Beispiel der Öffentlichkeitsarbeit geht man davon aus, dass man etwa fünf bis zehn Prozent des vorhandenen Budgets für Messungen bereitstellt. Dieses Geld steht dann natürlich nicht mehr für die Ausführung von PR-Kampagnen zur Verfügung. In der Regel erlaubt die Auswertung der in der Evaluierung gewonnenen Daten aber ein sehr zielgerichtetes Arbeiten, was das etwas geringere Budget mehr als ausgleicht. In der internen Kommunikation sollte man den gleichen Ansatz verfolgen, wobei man hier von einem engen Schulterschluss zwischen interner Kommunikation und der Personalabteilung – HR – ausgehen sollte. HR hat ein ureigenes Interesse an einem „Zustandsbericht der Belegschaft“. Die Personalabteilung ist damit in der Regel nicht nur bereit für eine Kooperation in Bezug auf die Inhalte, sondern auch für eine Beteiligung an den Kosten. In vielen Unternehmen ist die interne Kommunikation sogar an die Personalabteilung angegliedert, und man teilt sich ein gemeinsames Budget. Wichtig ist, dass der Aufwand, der für die Messungen betrieben wird (in Form von Zeit, Ressourcen und Budget), in einem vernünftigen Verhältnis zum Nutzen steht.

Ein zweiter wichtiger Punkt bezieht sich auf die Vergleichbarkeit von Ergebnissen. Das gilt sowohl für die Messung des Erfolgs einzelner Kommunikationskampagnen als auch insbesondere für die periodische Messung des allgemeinen Zustands der Belegschaft. So ist zum Beispiel darauf zu achten, dass die statistische Aussagekraft von verschiedenen gewonnenen Ergebnissen gleich ist, um eine Entsprechung überhaupt erst zu ermöglichen. Es ist aber auch zu berücksichtigen, dass – ähnlich wie in der Quantenphysik – die eingesetzte Messmethode die Ergebnisse beein-

flusst. Konkret bedeutet das, dass zum Beispiel die unterschiedliche Formulierung einer Frage in einer Umfrage zu verschiedenen Ergebnissen führen kann. Will man also Ergebnisse aus Umfragen, die zu verschiedenen Zeitpunkten stattgefunden haben, miteinander vergleichen, so sollte man von Umformulierungen absehen. Oder anders ausgedrückt: Ein Fragebogen, der voraussichtlich für eine jährlich wiederholte Umfrage genutzt werden soll, ist von vornherein so zu verfassen, dass die Texte nicht in jedem Jahr überarbeitet werden müssen.

Die Messmethoden beeinflussen Ergebnisse aber auch noch aus anderen Gründen. So ist zum Beispiel bei einer Mitarbeiterbefragung per Fragebogen im Intranet von den Mitarbeitern eines internationalen Konzerns vor einigen Jahren angezweifelt worden, ob die Anonymität der Teilnehmer gewährleistet ist oder ob das Unternehmen auf diesem Wege auch eine „Gewissensprüfung“ der einzelnen Mitarbeiter durchführen möchte. Es ist hier sicher festzuhalten, dass allein die Tatsache, dass derartige Spekulationen überhaupt aufkommen, von einem Misstrauen zwischen Mitarbeitern und Firmenleitung zeugt und damit wohl Handlungsbedarf auch für die interne Kommunikation besteht. Aber das Beispiel sollte auch verdeutlichen, dass es natürlich noch ganz andere Wege als nur Mitarbeiterbefragungen gibt, um den Erfolg von Maßnahmen der internen Kommunikation zu messen.

Eine wichtige Rolle spielen Messmethoden, die außerhalb des Unternehmens durchgeführt werden. Dazu gehören zum Beispiel Befragungen von Kunden, mit denen die Mitarbeiter Kontakt haben. Ein typisches Beispiel sind die Befragungen in Hotels oder bei Fluglinien. Ein anderes Beispiel sind unabhängige Vergleiche von Unternehmen, die von externen Organisationen durchgeführt werden. Dazu gehören die regelmäßig veröffentlichte Liste „Best companies to work for“ vom *Fortune Magazine* und der Wettbewerb „Deutschlands beste Arbeitgeber“, der vom Bundesarbeitsministerium, dem *Handelsblatt* und dem *Great Place to Work Institute* unterstützt wird. Sein eigenes Unternehmen an den Platzierungen in diesen Listen zu messen, ist sicher eine durchaus nachvollziehbare Option. Die Messung ist neutral, wird nicht von internen Faktoren beeinflusst, und sie betrachtet eine Außenwirkung, statt „nur“ einen internen „Zustand“. Man kann derartige Indices oder Platzierungen beispielsweise in eine Balanced Scorecard aufnehmen, da sie ein umfassendes Bild der Situation ge-

ben. Es bleibt aber die Herausforderung herauszufinden, welcher Einfluss auf die Ergebnisse tatsächlich der internen Kommunikation zukommt.

Wir haben es bei dieser Frage mit einer stets wiederkehrenden Problematik zu tun, da Zielgruppen üblicherweise von verschiedenen Medien oder Kommunikationsfunktionen beeinflusst werden. So fällt ein Kunde Kaufentscheidungen aufgrund von Werbung, Presseartikeln, persönlichen Empfehlungen und vielen anderen Einflüssen. Den Einfluss der einzelnen Kommunikationsfunktion zu ermitteln, gleicht sicher der Suche nach dem Heiligen Gral. Auch Mitarbeiter sind verschiedenen Informationsquellen ausgesetzt, von denen die interne Kommunikation nicht alle kontrolliert.

Aber kommen wir an dieser Stelle abschließend noch einmal auf die genannten vier Wirkungsebenen zu sprechen. Das wichtigste Kriterium für die Auswahl einer bestimmten Messmethode ist die Wirkungsebene, an die ich meine Messlatte anlegen will. Während ich auf der Erkenntnis- und der Einverständnisebene zum Beispiel mit einfachen Mitarbeiterbefragungen zum Ziel kommen kann, werde ich Verhaltensänderungen auf der Einlenkebene üblicherweise mit anderen Methoden messen. Eine Wertschöpfung schließlich wird mit wieder anderen Methoden ermittelt.

Kennzahlen

Auf der Basis des theoretischen Gerüsts, das wir in den Abschnitten 2 bis 5 entwickelt haben, lassen sich nun verschiedene Kennzahlen bilden, anhand derer wir die interne Kommunikation messen wollen. Dabei ist zu beachten, dass wir die Kennzahlen an die jeweiligen Aufgabenstellungen und Ziele anpassen. Man sollte grundsätzlich zwischen zwei Gruppen von Kennzahlen unterscheiden, denjenigen, die bei einer bestimmten, zeitlich begrenzten Kampagne Anwendung finden, und denjenigen, die über einen längeren Zeitraum angewendet werden. Dabei liegt es in der Natur der Sache, dass die Kennzahlen für Kampagnen über alle vier Messebenen verteilt sein können, während die langfristig eingesetzten Zahlen eher auf der strategischen Ebene angesiedelt sind.

Bei diesen strategischen Kennzahlen sind verschiedene Aspekte zu berücksichtigen, insbesondere dann, wenn sie als Business Fundamentals zum Einsatz kommen, also in einen Satz von Parametern aufgenommen werden, die den Zustand des Unter-

nehmens oder eines Teilbereichs – zum Beispiel in Form einer Balanced Scorecard – charakterisieren sollen.

Business Fundamentals

Business Fundamentals sollen möglichst auf einen Blick eine Aussage über den Zustand des Unternehmens liefern. Sie setzen sich aus Beiträgen von verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens zusammen, sind eine gute Orientierungshilfe und insbesondere eine Entscheidungshilfe für das Management. Je nach Bedarf (abhängig von der Dynamik des Unternehmens und des Marktes, in dem es agiert) werden sie monatlich pro Quartal oder jährlich auf den neuesten Stand gebracht. Dabei ist zu beachten, dass nicht alle Parameter den gleichen „Update-Zyklen“ unterworfen sind. Während man zum Beispiel Produktionszahlen monatlich oder gar wöchentlich generieren kann, sind Kunden- oder Mitarbeiterbefragungen eventuell nur jährlich sinnvoll.

Parameter, die Eingang in *Business Fundamentals* finden, müssen verschiedene Bedingungen erfüllen:

- Die Definition dieser Kennzahlen und die Messmethoden ändern sich im Laufe der Zeit nicht, um vergleichbare Werte über längere Zeiträume zu liefern. Man hat deshalb bei ihrer Formulierung darauf zu achten, dass sie auch über lange Zeiträume hinweg aussagekräftige Zahlen liefern.
- Die Kennzahlen, die in die *Business Fundamentals* eingehen, orientieren sich an Geschäftszielen, nicht an taktischen Kommunikationszielen (die natürlich die Geschäftsziele unterstützen, aber häufig nur Teilaspekte beschreiben).
- Die Anzahl der Kennzahlen ist sehr gering. Die *Business Fundamentals* würden ihren Sinn als Überblick verlieren, wenn sie sich zu einem komplexen Zahlenwerk entwickelten. Je nach Bedeutung der internen Kommunikation liegt die Anzahl der Kennzahlen, die Beiträge der internen Kommunikation erfordern, bei eins bis drei.
- Die Quelle für die Ermittlung der jeweiligen Kennzahl ist eindeutig definiert. Sollte die Quelle sich im Laufe der Zeit ändern, so ist darauf zu achten, dass die Messmethode gleich bleibt, um systematische Fehler zu vermeiden und

um weiterhin zu gewährleisten, dass Werte zu verschiedenen Zeitpunkten vergleichbar sind.

Üblicherweise werden pro Kennzahl Schwellenwerte festgelegt, die beschreiben, ab wann die Zahlen zufriedenstellend sind („grüner Bereich“) und ab wann sie nicht mehr akzeptabel sind („roter Bereich“). Der Bereich dazwischen wird als „gelber Bereich“ beschrieben. Bewegen sich Ergebnisse im gelben Bereich, so ist das als Warnung zu verstehen, dass typischerweise korrigierende Maßnahmen erforderlich sind.

Beispiel:

Man definiert einen Index, der die Zufriedenheit der Mitarbeiter beschreibt. Dieser Index kann die Werte 0 (völlige Unzufriedenheit) bis 10 (die Mitarbeiter sind rundum zufrieden) annehmen. Je nach Anspruch des Unternehmens kann nun festgelegt werden, dass Werte unter 7 als inakzeptabel und Werte oberhalb von 9 als zufriedenstellend gelten. Man hat damit zwischen 7 und 9 einen „gelben Bereich“, der als Warnzeichen zu sehen ist. Liegen die Werte in diesem Bereich, sind entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Die Messung eines derartigen Wertes wird üblicherweise in einem jährlichen Turnus stattfinden. Sollten die Business Fundamentals also in kürzeren Abständen auf den neusten Stand gebracht werden, so wird der zuletzt ermittelte Wert in den darauffolgenden 12 Monaten unverändert in den in kürzeren Abständen zusammengestellten Business Fundamentals erscheinen (mit dem entsprechenden Vermerk über die Quelle).

Messen von Kampagnen

Die Erfolgsanalyse einzelner Kampagnen basiert auf den jeweiligen Zielvorgaben. Obwohl wir es hier üblicherweise mit kurzfristigen Zielen zu tun haben, ist zu berücksichtigen, dass alle Kampagnen sich in eine übergeordnete Kommunikationsstrategie einbetten, die wiederum die Geschäftsziele unterstützt.

Die Kennzahlen für Kampagnen setzen sich somit aus einem breiteren Spektrum zusammen. Wir haben einerseits die spezifischen Kennzahlen für die jeweilige Kam-

pagne, andererseits aber auch Beiträge zu den grundlegenden Kennzahlen, wie sie in den *Business Fundamentals* formuliert wurden.

Das Spektrum der Kennzahlen reicht somit von quantitativen Aussagen auf den unteren Messebenen (Erkenntnis, Einverständnis) bis hin zu qualitativen Aussagen auf den höheren Ebenen. Wir können also beispielsweise einerseits die Anzahl der Mitarbeiter ermitteln, die wir mit einer einzelnen Kampagne erreicht haben – eine Messgröße, die sicherlich für die Effektivität der Kampagne relevant ist, die aber für die *Business Fundamentals* nicht unbedingt von Bedeutung ist. Wir können andererseits die Auswirkungen einer erfolgreichen Kommunikation ermitteln, beispielsweise durchgeführte Weiterbildungsmaßnahmen als Folge einer entsprechenden Kommunikation, um das Ziel zu verwirklichen, einen anhaltenden hohen Ausbildungsstand der Mitarbeiter zu gewährleisten.“²²

²² Dörfel, Lars: Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation, scm c/o prismus GmbH, Berlin 2008 , S. 246ff.

5. Konzepte für interne Kommunikation in Klein- und Mittelbetrieben

„Konzept zur Gestaltung der internen Kommunikation von Noll

In sehr ausführlicher Weise hat Noll ein Konzept entwickelt, das Orientierungshilfe sein will, aber auch Unterstützung für die Steuerung und Implementierung der internen Kommunikationspolitik liefert.

Ziel ist, eine adäquate **interne Infrastruktur** zu schaffen, um unternehmensrelevante Themen nach innen transparent zu machen, interne Unterstützungspotenziale aufzubauen und die erforderlichen Veränderungsprozesse zu gestalten. Dabei ist zu beachten, dass es kein Patentrezept gibt. Jedes Unternehmen muss sich entsprechend den situativen Rahmenbedingungen und aufgrund detaillierter Situationsanalysen ein eigenständiges Konzept aufbauen.

Auf dieser Grundlage werden für die vorliegende Arbeit diejenigen Rahmenbedingungen und Eckpunkte aus der Noll-Konzeption verkürzt dargestellt, die als kommunikatives Denkmuster für einen Informationsaustausch zwischen Unternehmen und Analysten dienen könnten:

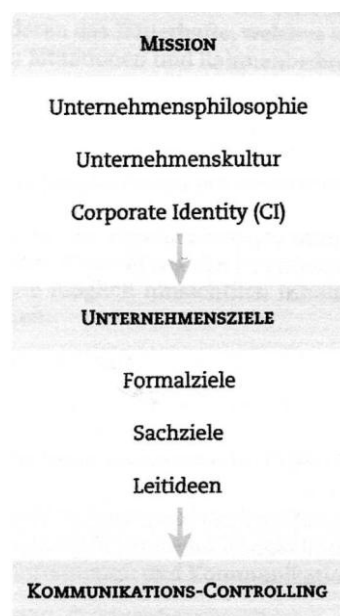


Abbildung 7: Eckpunkte der Gestaltung der internen Kommunikation

Quelle: Burgstahler, Helga: Erfolgsfaktor Interne Unternehmenskommunikation in der Bewertung durch Analysen, Stuttgart 2001, S. 59.

5.1 Mission

In den letzten Jahren werden in der Erfolgsfaktorenforschung auch die „weichen“ Faktoren Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur als wichtig für die Zielerreichung erachtet. Oftmals werden die Begriffe synonym verwendet.

- **Unternehmensphilosophie**

Als weltanschauliche Grundlage gibt die Unternehmensphilosophie den Orientierungsrahmen mit grundsätzlichen Vorstellungen und Vorgaben über eine gewünschte Strukturierung, den Handlungsmaximen sowie das Selbstverständnis gegenüber der Umwelt vor. Auf der normativen Ebene wird eine Wertbasis unternehmerischen Denkens und Handelns geschaffen, die den unternehmerischen Zielbildungsprozess beeinflusst. Schriftlich werden diese Leitsätze in sogenannten Unternehmensleitbildern konkretisiert, die für Führungskräfte und Mitarbeiter Orientierungspunkte und handlungsleitende Geschäftsprinzipien darstellen.

- **Unternehmenskultur**

Auf der Verhaltens- und Objektebene des Unternehmens übernimmt die Unternehmenskultur eine weitreichende Orientierungsfunktion für alle Organisationsmitglieder und schafft auf diese Weise eine klare Basis für das tägliche Handeln. Der Einfluss wirkt sich nicht nur auf die Zielbildung aus, sondern auch auf die Zielerreichung: Handlungsorientierung durch Komplexitätsreduktion, effizientes Kommunikationsnetz, rasche Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung, geringer Kontrollaufwand, hohe Mitarbeitermotivation und -loyalität sowie Stabilität und Zuverlässigkeit.

- **Corporate Identity (CI)**

Basierend auf der Unternehmenskultur, bezeichnet CI die spezifische Persönlichkeit eines Unternehmens und konstituiert sich aus den drei Aktivitätsfeldern: Corporate Design (Summe aller visuellen Elemente der Unternehmerscheinung), Corporate Communications (koordinierte Kommunikation nach innen und außen zum Aufbau der Unternehmensidentität) und Corporate Behavior (Verhaltensweisen im Unter-

nehmen und in der Umwelt). Die Austausch- und Entwicklungsperspektive betont zum einen das Einmalige und Besondere des Unternehmens, zum anderen das Dauerhafte, welches im Zeitverlauf und angesichts sich verändernden Situationen und Rahmenbedingungen Bestand hat.

5.2 Unternehmensziele

Die Unternehmensziele, die strategische Richtung und der Führungsstil determinieren die Ausgestaltungsmöglichkeiten der internen Kommunikation. Basierend auf der Unternehmensphilosophie und -kultur, konstituieren sie die zentralen Rahmenbedingungen für die innerbetriebliche Information und Kommunikation. Je nach strategischer Ausrichtung des Unternehmens sind verschiedene Kommunikationskonzepte hinsichtlich Inhalten, Themen, Strukturen und Branchenzugehörigkeit möglich.

Noll unterscheidet Formal- und Sachziele sowie Leitideen als zentrale Elemente der Kommunikationskultur:

- **Formalziele – ökonomische Zielsetzungen**

Durch eine adäquate Mitarbeiterinformation und -kommunikation lassen sich unmittelbar **Kostensenkungs- und Rationalisierungspotenziale** ausschöpfen. Dies wird erreicht durch eine Verbesserung der Koordinationsfähigkeit bezüglich des Informations- und Leistungsaustauschs innerhalb des Unternehmens, was Konflikte und Defizite in Information und Kommunikation vermeiden kann.

Persönliche Kommunikation, Gruppenkommunikation sowie die interne Massenkommunikation können so aufeinander abgestimmt werden, dass sie sich gegenseitig ergänzen und unterstützen. Die Kommunikation fördert die Existenz gemeinsamer Werte, von Grundsätzen und Spielregeln, welche innerbetriebliche Interaktionsprozesse erleichtern und beschleunigen (**Synergieeffekte**).

Um zielgerichtet arbeiten zu können, benötigen die Mitarbeiter möglichst alle erforderlichen Informationen. Durch effizientere Aufgabenverteilung werden die innerbetriebliche Kooperation und Koordination verbessert. Das Arbeitsklima verändert sich positiv und beeinflusst somit die **Produktivität**.

- **Formalziele – außerökonomische Zielsetzungen**

Sie stehen in enger Beziehung zu den ökonomischen Zielkategorien. Dabei wirkt ein hoher Grad an **Identifikation** mit dem Unternehmen nicht nur für alle Mitarbeiter motivierend und integrierend, sondern stellt auch eine elementare Voraussetzung für eine effiziente interne Koordination dar. Die interne Kommunikation soll dazu beitragen, dass Mitarbeiter zu gut informierten „Mitdenkern“ und „Mitstreitern“ für die unternehmerischen Ideen und Ziele werden.

Die nach innen gerichtete Kommunikation ist ein zentrales Instrument im Rahmen eines umfassenden Kulturmanagements. Es soll nicht nur bei vollmundigen Formulierungen von Visionen und Unternehmensgrundsätzen belassen werden, sondern eine adäquate Ausformung der **Unternehmenskultur** sicherstellen.

Durch loyale und zufriedene Mitarbeiter, die sich mit ihrem Unternehmen identifizieren, lassen sich positive **Außenwirkungen** erzielen. Die Unternehmensmitglieder treten quasi als „Meinungsmultiplikatoren“ auf und üben somit einen erhöhten Einfluss auf die Meinungsbildung von Außenstehenden über das Unternehmen aus. Daher gilt es, Mitarbeiterkommunikation und externe Kommunikation eng miteinander zu verzahnen, externe Informationen durch das innerbetriebliche Kommunikationsnetz umfassend zu verarbeiten sowie die zentralen Unternehmensziele nach außen durch informierte und überzeugte Mitarbeiter zu vermitteln.

- **Sachziele**

Ziel und Aufgabe eines internen Kommunikationskonzepts ist die Entwicklung eines adäquaten und ganzheitlich angelegten Systems. Interne Kommunikation soll nicht als eine Mischung isolierter Maßnahmen, sondern als ein umfassendes Gesamtsystem betrieben werden (**Gestaltungsfunktion**).

Durch ein effektives **Frühwarn- und -erkennungssystem** kann flexibel reagiert werden. Somit kann nur ein umfassendes internes Kommunikationskonzept das implementierte System steuern, **überwachen** und evtl. modifizieren.

- **Leitideen**

Die Zielsetzungen stecken einen ersten Rahmen für die Planung und Durchführung der internen Kommunikation ab. Um die grundsätzliche Ausrichtung der Kommunikationsstrategien und -maßnahmen jedoch verbindlich festlegen zu können, müssen darüber hinaus spezielle Leitideen und konkrete Anforderungen an die interne Kommunikation formuliert werden:

LEITIDEEN	ANFORDERUNGEN
Gratifikation	Austauschprozesse im Streben nach Belohnungen oder Vermeidung negativer Sanktionen und effizientes Kommunikations-Controlling zur Steuerung und Kosten-Nutzen-Bewertung von Kommunikationsmaßnahmen.
Individualisierung	Bildung von Mitarbeitersegmenten (Funktionsbereiche, Führungsverantwortung, Alter, Geschlecht); an Unternehmenskultur orientiert werden Leitlinien und Führungsgrundsätze festgelegt.
Partizipation	Erwartungen und Vorstellungen der Mitarbeiter werden in den Gestaltungsprozess der internen Kommunikation integriert; Dialogkommunikation fördert das notwendige Commitment der Mitarbeiter.
Aufrichtigkeit und Glaubwürdigkeit	... erhöhen das Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen und beugen unproduktiven Gerüchten und Fehlinterpretationen vor; gegenseitiger Respekt und Fairness führt zur effektiven internen Kommunikation.
Verständlichkeit und Sachlichkeit	... der Botschaften. Eng verbunden ist damit der Grundsatz der Relevanz der Informationen.

Tabelle 1: Leitideen der internen Kommunikation

Quelle: Burgstahler, Helga: Erfolgsfaktor Interne Unternehmenskommunikation in der Bewertung durch Analysen, Stuttgart 2001, S. 61.

Diese Leitideen sind die zentralen Elemente einer adäquaten Kommunikationskultur, die als eine spezielle Facette der Unternehmenskultur bezeichnet werden kann. Die Einstellungen, Werthaltungen, Ziele, Strukturen, Denk- und Verhaltensweisen aller Unternehmensmitglieder müssen der angestrebten kommunikationsbezogenen Identität angemessen sein. Kommunikationskultur und Organisationsstrukturen müssen aufeinander abgestimmt werden. Aber erst im täglichen Miteinander können diese Grundsätze mit Inhalt und Leben erfüllt werden.

5.3 Kommunikations-Controlling

Die Festlegung der Höhe des internen Kommunikationsbudgets ist in erster Linie eine Frage des unternehmerischen Selbstverständnisses. Unternehmen, die eine ausgeprägte Verantwortung für ihre Mitarbeiter zeigen und leben, demonstrieren diese

auch im Umfang ihrer betrieblichen Kommunikationsarbeit. Dabei stehen weniger kurzfristige Kosten-Nutzen-Überlegungen im Vordergrund als vielmehr die Überzeugung, durch die Investitionen in das Humankapital und in die Kommunikation langfristig zum Unternehmenserfolg beizutragen. Empfehlenswert ist ein Budgetierungsverfahren, das sich an den Zielen und Aufgaben des Kommunikationskonzeptes ausrichtet. Das erfordert aber dann eine sehr sorgfältige Effizienzkontrolle.

Ein kommunikationsorientiertes Controlling muss nach Noll analog eines Regelkreises aufgebaut sein, um in diesem Sinne einen permanenten Lernprozess für die interne Kommunikation zu bewirken (Abb. 8).

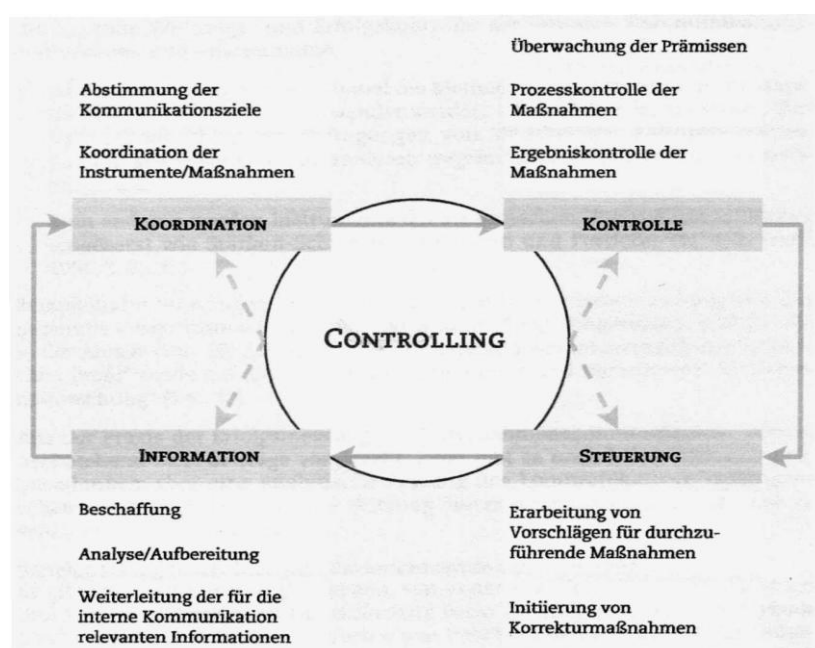


Abbildung 8: Regelkreis des Kommunikations-Controlling

Quelle: Burgstahler, Helga: Erfolgsfaktor Interne Unternehmenskommunikation in der Bewertung durch Analysen, Stuttgart 2001, S. 62.

Viele Aspekte der Kommunikationsarbeit und damit des Kommunikations-Controlling sind nur begrenzt quantifizierbar und nach klassischen Rentabilitäts- und Wirtschaftlichkeitskriterien kaum bewertbar. Die meist nur indirekte Messbarkeit qualitativer Aspekte erfordert die Entwicklung adäquater Indikatoren. Hinzu kommt die Fristigkeit der Wirkungen sowie Wirkungsverbünde (Zurechenbarkeit) auf den Erfolg der gesamten internen Kommunikation. Eine exakte Ursachenanalyse und Ertragszurechnung ist kaum möglich.

So schlägt Noll ein qualitativ ausgerichtetes Kommunikations-Controlling vor, das zumindest einige wichtige Ansatzpunkte zur Steuerung und Bewertung der internen

Kommunikation liefern kann – wenn auch Rentabilitäts- und Wirtschaftlichkeitskriterien schwer anzuwenden sind. Zur Systematisierung der Controlling-Aufgaben bietet sich eine Gliederung in drei Controlling-Bausteine an:

- **Prämissen- und Ziel-Controlling**

Entspricht die Realität noch den Annahmen, auf deren Basis ein internes Kommunikationskonzept erarbeitet wurde (Mission, Ziele, Unternehmenskultur, Leitlinien, Führungsgrundsätze)? Sind Informationssammlung und –speicherung ausreichend aktuell und realitätsnah?

- **Prozess-Controlling**

Aufgabe ist die Koordination der eingesetzten Instrumente und Maßnahmen im Rahmen eines internen Kommunikationskonzeptes sowie Soll-Ist-Vergleiche; Überprüfung der Kommunikationsmedien hinsichtlich der Anforderungen und ihrer Erfüllungsgrenzen; Bereitstellung einer ausreichenden Informationsinfrastruktur und die Gewährleistung einer benutzerfreundlichen Handhabung der Instrumente.

- **Ergebnis-Controlling**

Umfassende Wirkungs- und Erfolgskontrolle der internen Kommunikationsmaßnahmen und -instrumente:

- Zur Unterstützung können einmal die Methoden und Instrumente der empirischen Sozialforschung verwendet werden: u.a. Dokumentenanalysen, Verhaltensbeobachtungen, Befragungen von Mitarbeitern, Führungskräften, Kunden sowie Längsschnittanalysen (regelmäßige Umfragen) und Polaritätenprofile.
- Zum anderen werden Instrumente der strategischen Unternehmensführung eingesetzt wie Stärken-Schwächen-Analysen und Portfolio-Technik.

Aus der Praxis der Erfolgsmessung der Unternehmenskommunikation werden nachstehend zwei Beiträge vorgestellt. Zwar gibt es noch keine Kommunikationsbilanzen,

aber eine analytische Prüfung des kommunikativen Vermögens scheint in Zukunft im Sinne der Nutzung dieses Wertpotenzials unerlässlich zu sein.

- **Benchmarking in der internen Unternehmenskommunikation**

Es gibt eine Reihe von Möglichkeiten, von anderen zu lernen. Schick macht auf drei Formen aufmerksam: Die einfachste Form ist der informelle oder formale Erfahrungsaustausch. Das Auswerten von Publikationen ist eine weitere Vorgehensweise, um vom Know-how und von der Erfahrungen anderer zu lernen. Aufwendigste Form des Lernens von anderen ist das Benchmarking.

Benchmarking bedeutet, „...*seine eigenen Leistungen an einem anerkannten Maßstab zu messen und die Ergebnisse mit denen anderer zu vergleichen. Zielsetzung ist, von demjenigen zu lernen, der besser ist*“. Der Nutzen von Benchmarking liegt darin, die Qualitätsposition des eigenen Unternehmens im Vergleich zu anderen zu ermitteln, aufgrund der Ergebnisse Defizite zu erkennen und Verbesserungsmaßnahmen gezielt einzuleiten.

Dabei ist folgende, an Fragen ausgerichtete **Vorgehensweise** zu empfehlen:

- Welche Ziele sollen mit der internen Unternehmenskommunikation erreicht werden? Die Messung und Bewertung wird am Grad des Erreichens dieser Ziele ausgerichtet.
- Was ist Gegenstand des Benchmarking: Struktur, Abläufe etc. der Unternehmenskommunikation oder der Mix der Medien und Kanäle bzw. der Infrastruktur? Für das Bewertungssystem müssen Kriterien, Indikatoren, Gewichtungspunkte, Messmethoden und Bewertungsmaßstäbe festgelegt werden.

Ein Beispiel für die Beurteilung des Gesamtkonzeptes der internen Unternehmenskommunikation ist hier dokumentiert:

LEITIDEEN	ANFORDERUNGEN
Gratifikation	Austauschprozesse im Streben nach Belohnungen oder Vermeidung negativer Sanktionen und effizientes Kommunikations-Controlling zur Steuerung und Kosten-Nutzen-Bewertung von Kommunikationsmaßnahmen.
Individualisierung	Bildung von Mitarbeitersegmenten (Funktionsbereiche, Führungsverantwortung, Alter, Geschlecht); an Unternehmenskultur orientiert werden Leitlinien und Führungsgrundsätze festgelegt.
Partizipation	Erwartungen und Vorstellungen der Mitarbeiter werden in den Gestaltungsprozess der internen Kommunikation integriert; Dialogkommunikation fördert das notwendige Commitment der Mitarbeiter.
Aufrichtigkeit und Glaubwürdigkeit	... erhöhen das Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen und beugen unproduktiven Gerüchten und Fehlinterpretationen vor; gegenseitiger Respekt und Fairness führt zur effektiven internen Kommunikation.
Verständlichkeit und Sachlichkeit	... der Botschaften. Eng verbunden ist damit der Grundsatz der Relevanz der Informationen.

Tabelle 2: Beurteilungsschema für interne Unternehmenskommunikation

Quelle: Burgstahler, Helga: Erfolgsfaktor Interne Unternehmenskommunikation in der Bewertung durch Analysen, Stuttgart 2001, S. 64.

An einem breiten Fundus an Theorien und Methoden kann ein Kommunikations-Controlling generell aus der praxiserprobten Medien- und Wirkungsforschung schöpfen.

• Evaluationsprozesse der Medien- und Wirkungsforschung

Konzepte und Maßnahmen zur internen Kommunikations-Kontrolle basieren auf den Erkenntnissen der Medien- und Werbewirkungsforschung. Eine Differenzierung drückt sich in der Zielgruppen-Segmentierung aus, d.h., Mitarbeiter und Führungskräfte – deren Einstellungen, Meinungen und Verhalten – stehen im Fokus der Untersuchung.

- Die Werbewirkungsforschung konzentriert sich nach Schenk auf Persuasion und Einstellungswandel der Konsumenten. Beides soll mittels attraktiver Reize und Botschaften erzielt werden.
- Bei der Forschung zur Wirkung von Medien stehen die Inhalte im Vordergrund. Wirkungen werden dabei nicht mehr ausschließlich an Einstellungsänderungen festgemacht, sondern eher im Bereich von Wissen, Denken oder gar Realitätsvorstellungen.

Kommunikationsstrategien sollten aber den Interessensschwerpunkten folgen: Hat das Publikum Interesse (High-Involvement) oder wenig bis kein Interesse (Low-Involvement)?

Beim Zielpublikum „Mitarbeiter“ kann von einem Publikum ausgegangen werden, für das interne Kommunikation von höchstem Interesse ist. Somit muss die Wahl geeigneter Kommunikationsmaßnahmen sich an den Rezipientenmerkmalen orientieren. Diese Erkenntnisse erlauben eine Übertragung auf ein Kommunikations-Controlling hinsichtlich der Zielerreichung von internen Kommunikationsmaßnahmen.

Im Kontext dieser Forschungsrichtung stellt Rolke ein Konzept zum Messen und Bewerten von PR-Wirkungen auf. Orientiert am Ablauf von Kommunikation, wird ein Gesamtkonzept geschaffen, in dem die Analysen einzelner Stationen des Kommunikationsprozesses zusammengeführt werden:

- Absenderbefragung: Messung der Zufriedenheit mit den Maßnahmen
- Handlungsauswertung: Rückmeldungen, Teilnehmerzahl
- Medienanalysen: Dokumentation Presseauschnitte
- Zielgruppenbefragung: Meinungen, Einstellungen
- Reaktionsbeobachtung: Kennzahlen wie Krankenstand, Kündigungen

Erweitert wird das Konzept durch eine Medienresonanzanalyse, die eine zielbezogene quantitative und qualitative Auswertung von Clippings aus dem Printbereich und aus elektronischen Dokumenten beinhaltet. Daraus können sich eine Reihe von Kennziffern ergeben, die für Rolke das Ergebnis verdichten und so rasch Aufschluss über Erfolg und Misserfolg geben. Ein solch modellhaftes Vorgehen kann auf ein internes Kommunikations-Controlling übertragen werden, um die Stärken und Schwächen des Kommunikationsmanagements zu analysieren.“²³

²³ Burgstahler, Helga: Erfolgsfaktor Interne Unternehmenskommunikation in der Bewertung durch Analysen, Stuttgart 2001, S. 58ff.

6. Fazit

Abschließend soll diese Arbeit zeigen, dass in jeder Firma das Potenzial steckt, um die interne Kommunikation zu verbessern. Es muss sicher für jede Firma individuell ein Konzept erarbeitet werden und auch die nötigen Instrumente ausgewählt werden, aber in fast jeder Firma steckt Verbesserungspotenzial.

Wie der französische Schriftsteller Antonio de Saint-Exupéry in einem seiner Bücher sinngemäß sagt „Wenn du ein Schiff bauen willst, trommle nicht die Männer zusammen, um das Holz zu beschaffen, das Werkzeug vorzubereiten oder die Arbeit einzuteilen und Aufgaben zu vergeben, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlosen, weiten Meer.“²⁴

Diese Weisheit sollte auch in den Firmen von heute umgesetzt werden und nicht die einzelnen Schritte, wo keiner weiß wie das Ziel aussieht, vorangetrieben werden.

Wenn dieses Ziel erreicht wird ist es sicher noch keine Garantie ein Unternehmen zu leiten das nie in die Verlustzone geraten kann, aber sicher eine Möglichkeit in der heutigen Zeit nachhaltig besser Qualität zu produzieren den Ausschuss zu minimieren und somit ein wenig an einem positiven Betriebsergebnis mitzuwirken. Positiv eingestellte Mitarbeiter sind in einem Unternehmen oftmals mehr Wert wie neueste Betriebseinrichtungen da Wissen und Einsatz nicht mit Geld aufzuwiegen sind. Eine großes Ziel dieses Prozesses ist es auch Wissen von allen Mitarbeitern in der Firma zu behalten auch wenn diese den Betrieb durch Fluktuation wie es in der heutigen Zeit ganz üblich ist verlassen.

Die Leute so zu motivieren ist sicher eines der schwierigsten Unterfangen des heutigen Managers. Wenn diese Aufgaben aber bewältigt werden, kann man auch sicher sein, dass das Unternehmen wieder Fahrt aufnimmt wie das Segelboot, das zusammen im Teamgeist gebaut werden soll.

²⁴ Saint-Exupéry, Antoine: Die Stadt in der Wüste : Quand tu veux construire un bateau, ne commence pas par rassembler du bois, couper des planches et distribuer du travail, mais reveille au sein des hommes le desir de la mer grande et large.

7. Literaturverzeichnis

Dipl. rer. com Burgstahler, Helga: Erfolgsfaktor Interne Unternehmenskommunikation in der Bewertung durch Analysten. Stuttgart : Dipl. rer. com Burgstahler Helga, 2011.

http://www.burgstahler.biz/download/burgstahler_com_studie.pdf

Deekeling, Egbert: *Intere Kommunikation. Erfolgsfaktor im Corporate Change*. Wiesbaden : Dr. Th. Gabler Verlag, 1999.

Dörfel, Lars: *Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation Trends, Nutzen und Wirklichkeit*. Berlin : scm c/o prismus GmbH, 2008.

Gfeller, Louis: *Handbuch für eine aktive und systematische Mitarbeiterkommunikation*. Zürich : Praxium-Verlag, 2007.

Graf, Joachim Hentze / Andrea: *Personalwirtschaftslehre 2*. 7. Auflage. Göttingen : Haupt Berne, 2005.

McClelland, David C.: *The Achieving Society*. Princeton, NJ : D. Van Nostrand, 1961.

Niederhaus, Caroline B.: *Interne Kommunikation - Schnell und effektiv Vertrauen und Zusammenareit gezielt aufbauen*. Göttingen : Business Village GmbH, 2004.

Schürmann, Ewald: *Öffentlichkeitsarbeit für soziale Organisationen Praxishandbuch für Strategien und Aktionen*. Weinheim und München : Juventa Verlag, 2004.

Stangl, Werner: Werner Stangls Arbeitsblätter. [Online] [Zitat vom: 16. Februar 2011.] <http://arbeitsblaeter.stangl-taller.at/MOTIVATION/Beduerfnisse.shtml>.

Wallner, Brigitte: Oocities. [Online] [Zitat vom: 15. Februar 2011.] <http://www.oocities.com/wallnerbrigitte/internePR.htm>.

Weiner, Bernard: *Motivationspsychologie*. 3. Auflage. Weinheim : Psycholoige-Verlag-Union, 1994.

8. Internetquellen

The Management. [Online] [Zitat vom: 15. Februar 2011.]
<http://www.themanagement.de/HumanResources/Motivationstheorien.htm>.

Wikipedia. [Online] [Zitat vom: 28. Februar 2011.] <http://www.wikipedia.de>.

Wikipedia. [Online] [Zitat vom: 28. Februar 2011.]
http://de.wikipedia.org/wiki/Interne_Kommunikation.

Wissen. [Online] [Zitat vom: 28. Februar 2011.] <http://www.wissen.de>.

Worldlingo. [Online] [Zitat vom: 16. Februar 2011.]
<https://www.worldlingo.com/ma/dewiki/de/ERG-Theorie>.

Worldlingo. [Online] [Zitat vom: 16. Februar 2011.]
<http://www.worldlingo.com/ma/dewiki/de/Zwei-Faktor-Theorie-Herzberg>.

9. Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere, dass ich alle Stellen die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe. Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt hat.

Des Weiteren versichere ich, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version der Arbeit übereinstimmt.

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Wr. Neustadt, im Mai 2011

Thomas Bicher

.....